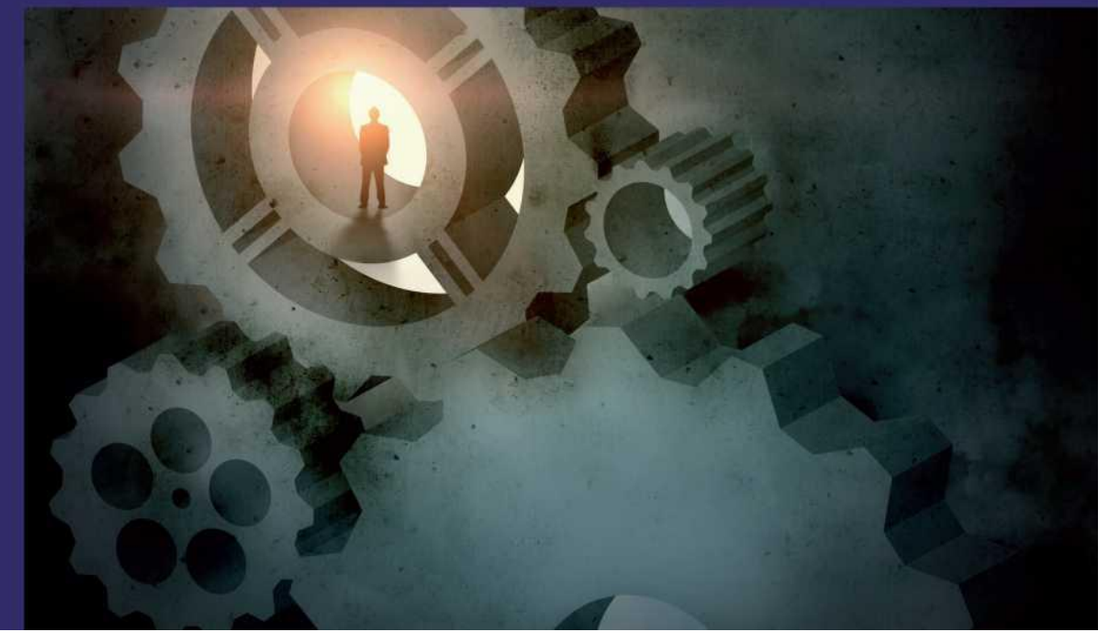
Economia bazată pe învățare a devenit mai puțin orientată spre acumularea de cunoștințe, dar mai interesată de rețelele de cunoștințe, partajarea cunoștințelor și co-crearea. Concentrându-se pe noile tendințe și provocări ale economiei bazate pe învățare de astăzi, acest volum adună o gamă largă de subiecte care converg în a arăta cât de dinamică și ingenioasă este suprapunerea dintre economia bazată pe cunoaștere și lumea digitală și modul în care aceasta din urmă a reconfigurat cadrul socio-economic în care acționăm. Reunind diferite perspective care fac legătura între managementul organizațional, piața muncii, inovație, antreprenoriat, managementul crizelor, studii media și studii educaționale, cartea abordează fenomene și practici care au apărut, au schimbat sau au provocat pieţele globale și locale.

Diana-Maria Cismaru este doctor în sociologie, profesor asociat la Facultatea de Comunicare și Relații Publice, Șefa Departamentului de Relații Publice din cadrul SNSPPA București. A publicat mai multe cărți, capitole și articole în publicații naționale și internaționale pe teme de social media, managementul reputației, PR și comunicare organizațională.

978-3-659-90965-8

Learning economy: trends and challenges



Diana-Maria Cismaru (Ed.)
Cristina Leovaridis
Diana-Luiza Dumitriu

Tendințe și provocări în economia învățării

LAMBERT
Publicatii academice

Diana-Maria Cismaru (Ed.) Cristina Leovaridis
Diana-Luiza Dumitriu Tendințe și provocări în economia învățării

Diana-Maria Cismaru (Ed.)
Cristina Leovaridis Diana-
Luiza Dumitriu

Tendințe și provocări în economia învățării

LAP LAMBERT Academic Publishing
Impressum / Mențiuni legale

Informații bibliografice de la Biblioteca Națională Germană: Biblioteca Națională Germană menționează această publicație în Bibliografia Națională Germană; date bibliografice detaliate pot fi accesate pe internet la adresa http://dnb.d-nb.de .
Toate mărcile comerciale și denumirile de produse menționate în această carte sunt supuse protecției prin mărci comerciale, mărci comerciale sau brevete sau sunt mărci comerciale sau mărci comerciale înregistrate ale deținătorilor respectivi. Reproducerea mărcilor comerciale, a denumirilor de produse, a denumirilor comerciale, a denumirilor de produse etc. în această lucrare, chiar și fără o indicație specifică, nu implică faptul că aceste denumiri trebuie considerate libere pentru utilizare de către oricine în sensul legislației privind protecția mărcilor comerciale și a mărcilor.

Informații bibliografice publicate de Deutsche Nationalbibliothek: Deutsche Nationalbibliothek menționează această publicație în Deutsche Nationalbibliografie; date bibliografice detaliate sunt disponibile pe internet la adresa http://dnb.d-nb.de .
Orice nume de marcă și nume de produs menționate în această carte sunt supuse protecției mărcilor comerciale, mărcilor comerciale sau brevetelor și sunt mărci comerciale sau mărci comerciale înregistrate ale deținătorilor respectivi. Utilizarea numelor de marcă, a numelor de produse, a denumirilor comune, a denumirilor comerciale, a descrierilor de produse etc., chiar și fără un marcaj specific, în această lucrare nu trebuie interpretată în niciun fel ca însemnând că aceste nume pot fi considerate nerestricționate în ceea ce privește legislația privind mărcile comerciale și protecția mărcilor comerciale și, prin urmare, pot fi utilizate de oricine.

Coverbild / Imagine de copertă: www.ingimage.com

Editura / Editura:
LAP LAMBERT Academic Publishing
este o amprentă a / este o marcă comercială a
OmniScriptum GmbH & Co. KG
Bahnhofstraße 28, 66111 Saarbrücken, Germania
E-mail: info@omniscriptum.com

Producție: vezi ultima pagină/
Tipărit la: vezi ultima pagină
ISBN: 978-3-659-90965-8

Copyright © 201 6 OmniScriptum GmbH & Co. KG
Toate drepturile rezervate. Saarbrücken 2016

Diana-Maria Cismaru

Cristina Leovaridis

Diana-Luiza Dumitriu (ed.)

Cuprins

Introducere / 5

Despre autori / 9

Partea I: Universitatea, antreprenoriatul și piața muncii / 19

1. Intraprenoriat și performanțe orientate spre inovație
organizații / 21
Carmen NOVAC

2. Universitatea între misiunea academică și piață
cereri /57
Valeriu FRUNZARU

3. Incubatoarele de afaceri universitare - parteneriate între mediul academic
și afaceri în comunitatea locală/ 71
Cristina LEOVARIDIS

4. Parcuri științifice și tehnologice la nivel european și național
rolul lor în dezvoltarea socio-economică a regiunii/ 97
Cristina LEOVARIDIS

5. Europenizarea competențelor studenților români prin mobilitate
programe și consecințe asupra capitalului social/137
Diana-Maria CISMARU, Livia POPA, Gabriela POPESCU

Partea a II-a: Impactul noilor media asupra socio-economicului dinamică / 157

6. Rolul părților interesate ca scut în comunicarea de criză: cazul crizei „produselor lactate Brădet" /159

Diana-Maria CISMARU, Raluca-Silvia CIOCHINĂ, Mădălina-Elena VĂTĂMĂNESCU

7. Crowdsourcing - valorificarea potențialului mulțimilor în economia cunoașterii /183

Raluca-Silvia CIOCHINĂ

8. Furtul de știri: cum să ieși în lumina reflectoarelor/205

Diana-Luiza DUMITRIU, Monica BAHNĂ

9. Facebook ca instrument de comunicare în mediul academic: o perspectivă de la studenți / 223

Raluca BUTUROIU, Georgiana UDREA, Oana ȘTEFĂNIȚĂ

Introduction

În economia cunoașterii, cunoașterea devine principala resursă a dezvoltării, fundamentul bunăstării și al competiției națiunilor, *pârghia* prin care oamenii își pot orienta evoluția către alternative benefice. Vechea economia se baza pe muncă fizică și capital financiar, în timp ce noua economie - pe cunoaștere, educație, capital intelectual și inovare. Conceptul de „economie a cunoașterii" a fost redefinit constant în ultimele decenii, reflectând noile provocări aduse de schimbările socio-economice și tehnologice mai ample. Nu mai este vorba doar despre acumularea de cunoștințe, ci mai degrabă despre rețele de cunoștințe, partajare și co-creare. Mai mult, turnura digitală a generat un fel de efect de bumerang în ceea ce privește volumul copleșitor de conținut cu care oamenii trebuie să se descurce. Într-o oarecare măsură, accentul s-a mutat de la accesul la cunoștințe relevante la competitivitatea în identificarea, potrivirea și gestionarea cunoștințelor potrivite. De la un model destul de rigid de acumulare a cunoștințelor, lucrăm acum într-un model de fluxuri de cunoștințe, care este mai dinamic, flexibil și relațional ca niciodată.

Unii cercetători propun utilizarea termenului de „economie a învățării" în locul termenului general răspândit de „economie a cunoașterii", un concept nou care arată că cea mai importantă schimbare nu este doar utilizarea mai intensivă a cunoașterii în economie, ci și faptul că cunoștințele devin obsolete, învechite, mai rapid decât înainte. Prin urmare, este imperativ ca firmele să înceapă învățarea organizațională, iar angajații să dobândească continuu noi competențe, pentru a-și reînnoi constant cunoștințele existente, pentru a se adapta la mediul în continuă schimbare.

Concentrându-se pe noile tendințe și provocări ale economiei bazate pe învățare de astăzi, acest volum adună o gamă largă de subiecte care converg în a arăta cât de dinamică și ingenioasă este suprapunerea dintre economia cunoașterii și lumea digitală și modul în care aceasta din urmă a reconfigurat cadrul socio-economic în care acționăm. Cuprinzând studii ale [1]membrilor Laboratorului de Cercetare a Învățării Organizaționale, prezentul volum reunește diferite perspective care fac legătura între managementul organizațional, piața muncii, inovație, antreprenoriat, managementul crizelor, studii media și studii educaționale. Cu toate acestea, toate își propun să abordeze fenomene și practici care au apărut, au schimbat sau au provocat piața globală și locală.

Prima parte a volumului, *„Universitatea, antreprenoriatul și piața muncii”,* se concentrează pe transferul de cunoștințe, beneficiile intra- și antreprenoriatului, precum și pe relația dintre comunitatea științifică și cea de afaceri într-un climat mai larg, orientat spre inovare. În acest context, universitățile trebuie să devină „antreprenoriale”, ca spațiu al inovației atât la nivel educațional, cât și de cercetare, iar aria lor de interes trebuie să se extindă, prin implicarea în activități din afara domeniului strict academic, în special activități care includ cercetarea, inovarea și diseminarea rezultatelor inovării, pentru a stabili și menține parteneriate durabile cu mediul de afaceri local, cu scopul dezvoltării comunității locale.

După stabilirea acestui context general, a doua parte a volumului, *„Impactul noilor media asupra dinamicii socio-economice”,* abordează oportunitățile și riscurile aduse de peisajul digital. De la modalitățile de implicare a părților interesate în gestionarea crizelor, valorificarea partajării și creării de cunoștințe prin crowdsourcing, până la câștigarea unei poziții principale în conversațiile

[1]Parte a Centrului de Cercetare în Comunicare (CRC), instituție de cercetare din cadrul Facultății de Comunicare și Relații Publice, din cadrul Școlii Naționale de Studii Politice și Administrative, București, România .

de top ale zilei prin newsjacking sau integrarea rețelelor sociale în procesul educațional, turnura digitală pare să fi declanșat un domino de schimbări și noi practici în toate domeniile sociale.

Înțelegerea noii dinamici a economiei învățării de astăzi se referă, așadar, mai puțin la conținutul cunoștințelor în sine și mai mult la practicile și modelele de gestionare a cunoștințelor care au fost redefinite de lumea digitală. În acest nou cadru, relația dintre individ, organizație și nivel social devine o componentă cheie în analiza fluxului capitalului de cunoștințe și a modului în care acesta este valorificat.

Editori

Despre autori

Monica BAHNĂ este studentă la masterat în Publicitate la Facultatea de Comunicare și Relații Publice din cadrul Universității Naționale de Studii Politice și Administrative, București. A participat la o mobilitate academică Erasmus Plus în Franța în timpul studiilor de licență și, ulterior, a participat la masteratul în Spania, urmând cursuri la masteratul de Arte Frumoase și Comunicare Audiovizuală. Principalele sale interese de cercetare sunt legate de publicitate, social media și comportamentul consumatorului, concentrându-se pe practici în trend precum newsjacking-ul, ironia și sarcasmul în branding, debranding, cultul listicelor, meme-urilor, gif-urilor și ad-blocking-ul. Mai mult, abordând publicitatea dintr-o perspectivă mai degrabă culturală, este interesată de explorarea tendinței transgender, precum și a mișcărilor non-binare, fără gen în publicitate.

E-mail: monica.bahna@yahoo.ro

Raluca BUTUROIU este asistent universitar la Facultatea de Comunicare și Relații Publice din cadrul Universității Naționale de Studii Politice și Administrative. Deține un doctorat în Științe ale Comunicării, cu o teză despre efectele comunicării de masă. Interesele sale academice actuale acoperă studiile media (inclusiv utilizarea rețelelor sociale în contexte educaționale), efectele rețelelor tradiționale versus cele ale rețelelor sociale, studiile de framing (efectele de framing și durata acestora, fenomenul efectului sleeper, moderatorii și mediatorii efectelor de framing) și sfera publică europeană. A publicat mai multe articole de cercetare și capitole de carte despre efectele mass-media, sferele publice naționale și europene, precum și despre euroscepticism și europenizare.

E-mail: raluca.buturoiu@comunicare.ro

Diana-Maria CISMARU este doctor în Sociologie, profesor asociat la Facultatea de Comunicare și Relații Publice și șefă a Departamentului de Relații Publice din cadrul Universității Naționale de Studii Politice și Administrative din București. Coordonează două programe de masterat, Comunicare și Relații Publice (din 2007) și Social Media și Marketing Online (din 2014). Este autoare sau coautoare a mai multor cărți: *Managementul Reputației Online (* Tritonic, 2015 - RQ *)* , *Social Media și Managementul Reputației* (Tritonic, 2012 - RQ), *Relații Publice - Coeziune și Eficiență prin Comunicare* (Comunicare.ro, 2011 - RQ), *Organizație Inteligentă* (Comunicare.ro, 2009 - RQ), *Comunicare internă în organizații* (Tritonic, 2008 - RQ) și co-editor al cărții *Inovație și Învățare Organizațională* (Tritonic, 2014 - EN). Cei 18 ani de experiență în proiecte didactice, educaționale și de cercetare includ proiecte naționale și internaționale, precum: *Examinarea impactului comunicării CCS asupra publicului larg și local* (ERA-NET, 2009-2010), *Parteneriate orizontale și verticale pentru creșterea accesului la învățământul superior* (fonduri europene, 2010-2013), *EHR - Antreprenoriat pentru resurse umane* (Fonduri europene, *2012-2013), Politici publice bazate pe cercetare în învățământul superior* (Fonduri europene, 2013). A finalizat un stagiu de cercetare la Universitatea George Washington în 2011, după care a dezvoltat laboratorul de cercetare Învățământ Organizațional. Alte teme de cercetare sunt: managementul reputației online, optimizarea comunicării organizaționale, e-learning și metode inovatoare de predare.

E-mail: diana.cismaru@comunicare.ro

Raluca-Silvia CIOCHINĂ este asistent universitar la Facultatea de Comunicare și Relații Publice, Universitatea Națională de Studii Politice și Administrative, București. Pe parcursul tezei sale de doctorat, Raluca Ciochină a abordat tema inteligenței colective în mediul online, mai precis, mecanismele și factorii de activare ai implicării în tehnologia Web 2.0. A participat la conferințe academice care au abordat teme precum: comunicarea dialogică prin

intermediul rețelelor sociale, abilitățile necesare specialiștilor în comunicare și relații publice pentru a avea succes în Social Media, reflectând asupra unor concepte precum crowdsourcing, inteligența digitală și rentabilitatea investițiilor în mediul online și manifestând un interes deosebit pentru practica relațiilor publice în Social Media și impactul noilor tehnologii asupra publicurilor de comunicare. A participat ca evaluator la platforma de e-learning pe proiecte naționale, *EHR - Entrepreneurship for Human Resources* (2012-2013) și a contribuit cu un articol despre antreprenoriatul din Marea Britanie în volumul *„Antreprenoriatul și performanța în afaceri"* (decembrie 2013), coordonat de Diana Maria Cismaru. În ceea ce privește experiența sa practică, își concentrează activitatea pe marketing digital, în special pe Social Media Marketing, SEO (Optimizare pentru Motoarele de Căutare), Software de Automatizare a Marketingului și marketing de conținut.

E-mail: raluca.ciochina@comunicare.ro

Diana-Luiza DUMITRIU deține un doctorat în Științe ale Comunicării și predă în prezent cursuri de Marketing și comunicare de branding și Metode de Cercetare la Facultatea de Comunicare și Relații Publice, Universitatea Națională de Studii Politice și Administrative, București. Principalele sale interese de cercetare sunt: comunicarea sportivă, studiile despre celebrități, sociologia comunicării, cercetarea de marketing și analiza discursului. Cea mai mare parte a lucrării sale științifice se concentrează pe rolul mass-media și, mai recent, pe rolul rețelelor sociale în redefinirea experienței spectatorilor și a pieței celebrităților, punând accentul pe modul în care sunt reconfigurate imaginile sociale și practicile discursive. Expertiza sa ca sociolog și specialist în comunicare i-a permis să se implice în diverse proiecte în domeniile cercetării de marketing, diagnosticului organizațional, trainingurilor de competențe manageriale non-tehnice sau cercetării sociale.

E-mail: diana.dumitriu@comunicare.ro

Valeriu FRUNZARU este profesor asociat la Universitatea Națională de Studii Politice și Administrative din București. Are o vastă experiență didactică și de cercetare în domeniile ocupării forței de muncă, educației și valorilor sociale (în special „valorilor materialiste"). A fost membru al numeroase grupuri de cercetare care au investigat teme legate de accesul și echitatea în învățământul superior și așteptările studenților în ceea ce privește învățământul superior și piața muncii. A examinat remodelarea rolului universității ca instituție de învățământ superior conectată în permanență la piața muncii și la nevoile comunității. Recent, și-a extins interesul de cercetare la studiul impactului rețelelor de socializare asupra studenților.

E-mail: valeriu. frunzaru@comunicare.ro

Cristina LEOVARIDIS este doctor în Sociologie (Universitatea din București), absolventă a Școlii Postdoctorale în Economie (în cadrul Institutului Național de Cercetări Economice „Costin C. Kirițescu", Academia Română). Lector universitar, coordonator al Centrului de Învățământ cu Frecvență redusă, coordonator al Masterului în Publicitate, la Facultatea de Comunicare și Relații Publice, Universitatea Națională de Studii Politice și Administrative din București. Cercetător științific asociat la Institutul de Sociologie, Academia Română (Departamentul de Sociologie a Organizațiilor). Autoare a cărților *Industria publicității - o abordare organizațională* (2007, 2008), care a câștigat Premiul Academiei Române „Dimitrie Gusti", și *Noi caracteristici ale calității vieții în contextul economiei bazate pe cunoaștere și al concurenței la nivel european. Aspecte organizaționale și manageriale* (2013). Co-editor al cărții *Inovație și învățare organizațională* (Tritonic, 2014). Co-autoare a cărților: *Spațiul social al muncii către societatea cunoașterii* (2011), *Noi paradigme ale inovării. Studiu de caz - Universitatea Corporativă* (2009), *Întreprinderi mici și mijlocii și comunități rurale în procesele de dezvoltare durabilă* (2007), *Paradoxul instituțional. IMM-urile și dezvoltarea durabilă* (2006),

Managementul Resurselor Umane (2003), *Managementul Resurselor Umane. Teste și studii de caz* (2003). A publicat peste 50 de capitole și studii în cărți și reviste științifice. A participat ca cercetător la numeroase granturi și proiecte de cercetare naționale și internaționale în domeniile inovării, IMM-urilor, ocupării forței de muncă, antreprenoriatului, învățământului superior, relațiilor industriale și dialogului social, economiei bazate pe cunoaștere etc. Membră a Asociației Române de Sociologie. Domenii de cercetare de interes: organizații bazate pe cunoaștere, condiții de muncă, inovare, resurse umane, economie bazată pe cunoaștere, antreprenoriat, IMM-uri, industrii creative.

E-mail: cristina.leovaridis@comunicare.ro

Carmen NOVAC este doctor în Sociologie și Inginerie - materiale compozite pentru aeronave și lector universitar la Facultatea de Comunicare și Relații Publice, Școala Națională de Studii Politice și Administrative, București. Este autoarea lucrărilor *Influența Globalizării asupra Managementului Resurselor Umane* (2011-RO), publicată de Printech, și a lucrării *Managementul Personalului - între necesitate și realitate. Ghid Practic* (2013-RO), publicată în colecția Smart Books a Editurii Tritonic. A participat ca expert la proiecte naționale și internaționale, printre care: *Instrumente și tehnici de analiză pentru prognoza resurselor umane pentru Direcția de Politică Regională a Ministerului Integrării Europene* (2005); fișe de post pentru *Observatorul Social* (autoare a manualului de recrutare pentru fiecare poziție de recrutare din cadrul Observatorului Social - 2008); *Dezvoltarea abilităților antreprenoriale prin transfer transnațional de bune practici și formarea profesională a antreprenorilor din România - STEPS* (2011-2013); formare profesională a personalului medical și a managerilor din domeniul sănătății prin implementarea de noi tehnologii și actualizarea cunoștințelor în economia sănătății (2012-2013); *EHR - Resurse Umane pentru Antreprenoriat* (2012-2013). A dezvoltat un curs de formare pentru formatori de antreprenori la

Londra, în 2011, în cadrul proiectului *STEPS, intitulat Dezvoltarea abilităților antreprenoriale prin transfer transnațional de bune practici și formare pentru antreprenorii din România* . A manifestat un interes deosebit pentru cercetarea evaluărilor performanței profesionale. Alte subiecte și domenii de expertiză abordate de cercetătoare sunt managementul personalului, managementul proiectelor în echipă, motivarea angajaților, metode inovatoare de predare (tehnica cartografierii).

E-mail: carmen.novac@comunicare.ro

Livia Speranța POPA este asistent universitar la Facultatea de Comunicare și Relații Publice, Universitatea Națională de Studii Politice și Administrative, București. A absolvit Facultatea de Literaturi și Limbi Străine a Universității din București cu teza „Simboluri medievale recurente în poezia lui Ted Hughs". Domeniile care o interesează sunt semiotica, simbolul și cultura Evului Mediu. Ulterior, un interes mai vechi pentru relația intimă dintre limbaj și putere a determinat-o să se orienteze spre Analiza Critică a Discursului, având un doctorat în Științe ale Comunicării cu teza „Discursul puterii în post-criza globală". Timp de mai bine de zece ani a fost membră a Cercului Literar Haiku și este membră a Fundației Nicolae Titulescu.

E-mail: livia.popa@comunicare.ro

Gabriela POPESCU este doctorandă în Științe ale Comunicării la Școala Națională de Studii Politice și Administrative Publice, București, Școala Doctorală. Principalul său interes de cercetare este brandingul local. A participat la numeroase conferințe internaționale și a publicat articole despre *Capitala Europeană a Culturii ca și componentă a brandingului orașului* (2016), inovație organizațională *(Inovația organizațională - un mijloc de a îmbunătăți calitatea vieții angajaților în economia cunoașterii,* 2014) sau

antreprenoriat *(Perspective asupra antreprenoriatului în România. O comparație cu alte țări europene,* 2015).

E-mail: popescugabriela534@yahoo.com

Oana ȘTEFĂNIȚĂ este asistent universitar la Facultatea de Comunicare și Relații Publice, Universitatea Națională de Studii Politice și Administrative. Deține un doctorat în Științe ale Comunicării, teza sa de doctorat abordând rolul mass-media în procesul de europenizare și în crearea unei identități europene, precum și influența dintre agenda media și agenda cetățenilor. A fost beneficiară a unei burse Fulbright pentru cercetare în cadrul Centrului James M. Cox Jr. pentru Formare și Cercetare în Comunicare de Masă Internațională, Universitatea din Georgia, SUA (2014/2015), participând la activități academice și de cercetare. Are experiență profesională în cercetare și comunicare, fiind în prezent cercetător, membru al Laboratorului Media și Sfera Publică Europeană, Centrul de Cercetare în Comunicare, și predând seminarii de Mass-Media și Societate, Metode de Cercetare în Științele Comunicării și Sociologie. Interesele sale academice acoperă domenii legate de comunicarea de masă și studiul efectelor mass-media, psihologie, educație, europenizare și sociologie.

E-mail: oana.stefanita@comunicare.ro

Georgiana UDREA este asistentă universitară la Facultatea de Comunicare și Relații Publice, Universitatea Națională de Studii Politice și Administrative, București. Deține un doctorat în Științe ale Comunicării. Interesele sale actuale de cercetare includ utilizarea rețelelor sociale în învățământul superior, identitatea și alteritatea europeană, comunicarea în UE, adaptarea interculturală în contextul mai larg al etapelor de mobilitate academică și profesională, stereotipurile și reprezentările etnice. Publicațiile recente includ o carte *(European Identity in Intercultural Context: Insights from Erasmus Students'*

Experiences, 2014, Tritonic) și mai multe articole și capitole în volume colective, axate pe identitatea și cetățenia europeană, comunicarea în UE și dialectica dintre identificările colective și criza actuală din Europa.

E-mail: georgiana.udrea@comunicare.ro

Elena-Mădălina VĂTĂMĂNESCU este doctor în Științe ale Comunicării și lector universitar la Facultatea de Management, SNSPA. Este director adjunct al Centrului de Cercetare în Management și Leadership și asistent editorial al revistei Management Dynamics în cadrul revistei Knowledge Economy Journal. A publicat peste 40 de articole și studii științifice în diferite volume și reviste internaționale și a participat ca asistent de cercetare în cadrul mai multor proiecte naționale și internaționale axate pe inovație, coeziune de grup, antreprenoriat și social media. Principalele sale interese de cercetare sunt capitalul intelectual, managementul cunoștințelor, afacerile internaționale și marketingul relațional în sectorul B2B.

E-mail: madalina.vatamanescu@facultateademanagement.ro

Partea I

Universitatea, antreprenoriatul și piața muncii

Capitolul 1

Intraprenoriat și performanțe în organizații orientate spre inovație

Carmen NOVAC

Introducere

Faptul că antreprenoriatul duce la îmbunătățirea productivității și promovează creșterea economică și dezvoltarea socială este recunoscut pe scară largă. Alături de mulți alți factori, instabilitatea economică a mediului nostru actual și amplificarea cerinței de transformare continuă creează un context în care companiile sunt forțate să devină ultraflexibile și să dezvolte avantaje competitive prin încurajarea antreprenoriatului din interior. Conceptul este relativ nou în literatura de management, acest tip de antreprenoriat având numeroase definiții și variații de terminologie, printre care *antreprenoriatul corporativ* și *intraprenoriatul,* acesta din urmă fiind termenul preferat în acest capitol.

Printre factorii comuni regăsiți în multitudinea de definiții și conceptualizări ale intraprenoriatului, inovația ocupă o poziție centrală. În raport cu aceasta, intraprenoriatul este considerat a fi procesul de creștere a capacității unei companii de a utiliza abilitățile și competențele inovatoare ale personalului său. Această perspectivă este aliniată cu cea susținută de mulți autori, conform căreia intraprenorul este în permanență în căutare de noi oportunități și îmbrățișează un mediu de lucru aflat în continuă schimbare. *Activități*

intraprenoriale: sunt desfășurate de indivizi în cadrul organizațiilor; majoritatea activităților colective care au loc în organizații sunt o sumă a activităților desfășurate de membrii lor individuali. Drept urmare, organizațiile vor fi inovatoare, proactive și deschise la ideea de a-și asuma riscuri prin acțiunile membrilor lor. Astfel, capacitatea intraprenorială a organizației depinde de competența intraprenorială a individului.

În ultimul deceniu, literatura de specialitate a relevat impactul intraprenoriatului asupra performanței organizaționale, creșterii și profitabilității acestora. De asemenea, au fost identificați factorii cheie care contribuie la dezvoltarea intraprenoriatului. Printre aceștia, un factor central îl reprezintă politicile și practicile de resurse umane, care reprezintă motorul dezvoltării atitudinilor intraprenoriale în rândul personalului.

Practicile și politicile de resurse umane pot încuraja sau descuraja acțiunile proactive ale angajaților care au puterea și dispoziția de a-și asuma riscuri pentru a dezvolta compania în direcții noi și pentru inovare. Prin urmare, angajații potriviți sunt la fel de necesari ca practicile menite să încurajeze comportamentele performante în rândul personalului.

Deși managementul resurselor umane joacă un rol extrem de important în cadrul companiilor antreprenoriale, ca și catalizator pentru creștere și dezvoltare (Keating & Olivares, 2007), relația dintre managementul resurselor umane și intraprenoriat nu a fost încă studiată în profunzime. Deși domeniile resurselor umane și antreprenoriatului sunt bine fundamentate, combinarea studiului celor două este un fenomen relativ nou (Katz & Assor, 2003). În prezent, nu există modele cuprinzătoare și riguroase care să abordeze ambele subiecte și corelația dintre ele.

Natura neexhaustivă a literaturii și studiilor existente pe această temă reprezintă un factor motivant pentru explorarea acestei corelații. Obiectivul acestui capitol este, așadar, de a oferi o înțelegere documentată a intraprenoriatului ca un concept esențial în constructul organizațional

contemporan și a relației bidirecționale dintre acesta și managementul resurselor umane.

Intraprenoriat

Definiții

Termenul „intrapreneur" a fost introdus de G. Pinchot și E. Pinchot (1997), ca o formă comprimată a structurii „antreprenoriatului intra-corporativ". Înainte de identificarea acestui fenomen, percepția dominantă asupra inițiativelor antreprenoriale din cadrul organizațiilor mari era că antreprenorii părăseau companiile, la un moment dat, pentru a-și înființa propriile firme mici, astfel încât să exploateze tehnologia creată în mediul lor profesional anterior (Pinchot, 1985). Acest fenomen a apărut deoarece companiile mari nu aveau infrastructura necesară pentru a stimula inovația în cadrul organizației, având adesea sisteme și politici riguroase care restricționau lansarea și dezvoltarea de noi inițiative (Meng & Roberts, 1996). Companiile mari au realizat beneficiile exploatării antreprenoriatului în cadrul organizației și au început să maximizeze potențialul capitalului lor uman. Conform lui G. Pinchot (1985), intraprenorii sunt vizionari care au responsabilitatea directă de a crea inovație în cadrul unei organizații. Acești vizionari nu trebuie neapărat să fie inventatori sau creatori ai unei inițiative, ci trebuie să fie implicați direct în transformarea unei idei inovatoare într-un produs sau serviciu separat și trebuie să lucreze pentru a obține profit din această materializare.

Termenul *de intraprenor* a evoluat și a fost cercetat temeinic de-a lungul timpului de către mulți alți autori, inclusiv J. Kautz (citat în Azami, 2014), care consideră că intraprenorul este o persoană juridică, care își asumă responsabilitatea directă de a transforma o idee într-un produs finit prin asumarea proactivă a riscurilor. Faptul că intraprenorii pornesc de la o idee

pentru a obține profit sugerează că intraprenoriatul poate fi definit conceptual ca procesul prin care produse sau servicii inovatoare sunt dezvoltate ca urmare a unei culturi antreprenoriale în cadrul unei organizații existente (Fry & Hale, 1996).

Din punct de vedere comportamental, se consideră că intraprenoriatul este ansamblul de activități necesare pentru a duce o idee sau un concept prin întregul proces de implementare, companiile necesitând oameni care au disponibilitatea, precum și abilitatea de a duce o idee din sfera teoretică în piața reală (Burch, 1986). H. Stevenson și J. Jarillo (1990) consideră că intraprenoriatul este un proces prin care indivizii din cadrul unei organizații profită de oportunități fără a fi limitați de resursele disponibile, în timp ce K. Vesper (citat în Shah & Bhutta, 2014) îl vede ca o distanțare de regulile procedurale pentru a dezvolta noi inițiative. R. Hisrich și colaboratorii (2007) dezvoltă și analizează, în plus, dimensiunea intraprenoriatului ca antreprenoriat în cadrul unei organizații existente.

În termeni terminologici, intraprenoriatul este cunoscut ca o variație sau echivalent al următoarelor sintagme: *antreprenoriat corporativ* (Thornberry, 2001), *corporate venturing* (Vesper, citat în Shah & Bhutta, 2014) sau *antreprenoriat corporativ intern* (Jones & Butler, 1992). Acești termeni nu constituie întotdeauna echivalenți ai termenului *de intraprenoriat* ; ocazional, ei sunt întâlniți ca suprapuneri de termeni și derivate ale acestora.

Pentru claritate conceptuală și terminologică, în acest capitol, aderăm la definiția simplificatoare propusă de P. Wickham (citat în Najafi & Abdulsalam, 2016), conform căreia intraprenoriatul este, pe scurt, antreprenoriatul în cadrul unei organizații existente și, prin urmare, un proces care are loc într-o organizație, indiferent de dimensiunea acesteia, ce duce atât la noi unități și linii de afaceri, cât și la alte activități și direcții inovatoare, cum ar fi dezvoltarea de noi produse, servicii, tehnologii, tehnici administrative sau strategii. Intraprenoriatul este, în esență, obținerea inovației în fiecare domeniu al afacerii

și transformarea acesteia în valoare tangibilă pentru organizație.

Clarificări conceptuale

N. Thornberry (2001) identifică patru tipuri de *antreprenoriat corporativ:* corporate venturing, intraprenoriat, transformare organizațională și flexibilitate a regulilor industriei. Aceste *dimensiuni* se regăsesc, conceptual, în perspectiva integrativă a lui B. Antoncic și R. Hisrich (2001), clarificate terminologic ca: corporate venturing, inovație, auto-actualizare și proactivitate.

Corporate venturing este cea mai importantă dintre cele patru dimensiuni, având potențialul de a se materializa într-o nouă afacere, în cadrul organizației existente, prin redefinirea produselor sau serviciilor oferite de companie sau prin dezvoltarea de noi piețe (Zahra et al., 1999) cu obiectivul de a crea noi surse de venit și valoare adăugată pentru acționari (V. Narayanan și colaboratorii, 2009). F. Kuratko, J. Covin și R. Garrett (2009) definesc inițiativele de corporate venturing ca fiind inițiative antreprenoriale dezvoltate în cadrul structurii organizaționale, create cu scopul de a dezvolta o nouă afacere prin accesarea de noi piețe cu produse noi sau existente sau lansarea de noi produse pe piețe existente și noi. Autorii emit un avertisment cu privire la problemele culturale care pot apărea în interacțiunea dintre organizația existentă și noua companie. Variații ale acestei dimensiuni sunt crearea de noi diviziuni autonome sau semi-autonome în cadrul unei organizații (adesea numite *incubatoare de antreprenoriat),* internal venturing, startup-uri corporative sau crearea de unități de afaceri autonome (Hisrich et al., 2007). Pe scurt, pentru toate organizațiile, indiferent de dimensiunea lor, dimensiunea de corporate venturing se referă la crearea de noi afaceri în cadrul organizației existente, cu diverse sisteme și grade de autonomie.

În a doua dimensiune, cea a *inovării,* activitățile intraprenoriale sunt orientate spre inovarea produselor și serviciilor companiei. Intraprenoriatul, în acest context, include dezvoltarea de noi produse, aducerea de îmbunătățiri

produselor existente și dezvoltarea de noi metodologii și procese de producție (Knight, 1997). J. Covin și D. Slevin (citați în Naman & Slevin, 1993) consideră că o măsură a orientării antreprenoriale în cadrul companiilor este reprezentată de vastitatea gamei și frecvenței inovării de produs.

auto -*actualizării* se referă la transformarea organizațiilor prin reînnoirea ideilor fundamentale pe care este construită organizația (Zahra et al., 1999). Această abordare are conotații strategice și organizaționale și include, fără limitare, redefinirea conceptului de afacere, reorganizarea companiei și efectuarea de schimbări în întreaga organizație pentru a promova inovația (Zahra et al., 2004). K. Vesper (citat în Shah & Bhutta, 2014) consideră dezvoltarea de noi direcții strategice, semnificativ diferite de strategia corporativă, ca fiind o inițiativă intraprenorială. Muzyka și colaboratorii (citați în Antoncic, 2007) consideră că imperativul organizațional al reînnoirii constante și al creșterii adaptabilității și flexibilității sunt caracteristicile esențiale ale unei organizații cu spirit intraprenorial. M. Stopford și W. Badenfuller (citați în Belousova și colab., 2010) consideră că auto-actualizarea organizațională definește, în mare măsură, efortul unei companii de a realinia resursele, structura și procesele interne pentru a-și îmbunătăți performanța operațională și consideră acest efort ca fiind unul de natură intraprenorială. Un model proeminent de auto-actualizare este inovarea modelului de afaceri, care poate fi la fel de importantă ca dezvoltarea de noi produse și servicii. Prin inovarea modelului de afaceri, organizațiile pot acționa rapid atunci când apar noi oportunități de creștere (Pohle & Chapman, 2006).

A patra și ultima dimensiune - *proactivitatea* - se referă la adoptarea unei abordări agresive față de piață în comparație cu concurența (Knight, 1997). O companie proactivă își asumă riscuri și experimentează, ia inițiativa și acționează prompt și ferm atunci când identifică oportunități (Baden-Fuller & Volberta, 1997). Crearea proactivă a oportunităților implică adesea încălcarea constrângerilor și convențiilor industriei, inclusiv a organizației, pentru a obține

un avantaj strategic față de concurență (Thornberry, 2001). Deși foarte puține companii revoluționează în mod deliberat o industrie, schimbările incrementale derivate din acțiunile proactive ale organizațiilor reprezintă o sursă notabilă de inovație în mediul economic (Pohle & Chapman, 2006).

Aceste patru dimensiuni sunt oarecum distincte în ceea ce privește activitățile incluse și rezultatele vizate și interconectate în definiția integrativă a intraprenoriatului. Accentul corporate venturing se pune pe accesarea de noi domenii de activitate, având un punct de legătură de intensitate variabilă cu activitatea, produsele, serviciile și piața specifică a organizației. Dimensiunea inovației pune accentul pe crearea de noi produse, servicii și tehnologii sau îmbunătățirea celor existente, în timp ce autoactualizarea vizează în principal reformularea strategiei, reorganizarea...
și transformarea organizației. Dimensiunea proactivității reflectă orientarea managementului de top către dezvoltarea avantajelor competitive și include asumarea riscurilor și inițiativa, precum și agresivitatea competitivă și curajul antreprenorial.

Intraprenoriatul între necesitate și realitate

Intraprenoriatul este o direcție strategică care implică regenerarea produselor, proceselor, serviciilor, strategiilor și chiar a unor organizații întregi (Covin & Miles, 1999). În această calitate, intraprenoriatul sporește capacitatea companiilor de a menține un avantaj competitiv prin generarea și exploatarea continuă a unor noi surse de cunoaștere. Drept urmare, intraprenoriatul poate avea un impact semnificativ asupra performanței organizației, din perspectivă financiară și nu numai (Zahra et al., 2004).

Literatura de specialitate sugerează în mod constant că intraprenoriatul este benefic pentru organizații, beneficiile aduse de acesta incluzând creșterea organizațională, supraviețuirea strategică și navigarea eficientă a schimbărilor, păstrarea resurselor umane de înaltă performanță, construirea de resurse de

cunoștințe, diseminarea și exploatarea cunoștințelor, a lecțiilor și a inovării.

G. Pinchot și R. Pellman (1999) afirmă că intraprenoriatul oferă unei organizații idei de calitate superioară într-un timp considerabil mai scurt decât orice grup strategic, deoarece capacitatea de a înțelege piața și cunoștințele colective ale întregului personal depășesc capacitatea comprehensivă a unui număr mic de indivizi, indiferent cât de bine pregătiți ar fi aceștia.

Printr-un studiu efectuat pe un eșantion aleatoriu de 350 de companii australiene cu peste 100 de angajați, J. Fitzsimmons și colaboratorii (2005) au constatat că profitul și creșterea sunt afectate diferit de intraprenoriat. Evoluția negativă a profitului poate fi explicată prin costurile ridicate ale inițierii proiectelor intraprenoriale și prin faptul că acestea tind să fie demarate mai degrabă de companii aflate în declin. La polul opus, evoluția pozitivă a creșterii ar trebui încurajată înainte de intrarea în etapa de declin, prin investiții în dezvoltarea unei culturi sustenabile, favorabile inovației.

O abordare adiacentă resurselor umane privind importanța intraprenoriatului în companii stipulează că, prin încurajarea intraprenoriatului, angajații talentați pot fi remotivați și, prin urmare, este puțin probabil să părăsească organizația (Coulson-Thomas, 1999). Devine astfel necesar să existe o înțelegere clară a ceea ce este necesar în materie de formare și dezvoltare pentru a sprijini acești potențiali intraprenori, mai ales că, dincolo de problema remotivării și consolidării resurselor umane individuale, intraprenoriatul poate ajuta organizațiile să treacă de la activități negative de reducere a costurilor, concediere și reproiectare, la concentrarea pe dezvoltarea de valoare adăugată pentru clienți, ducând astfel la noi venituri.

Pornind de la fenomenul declinului constant al duratei medii de viață a companiilor, J. Singh (2006) caută să identifice modalități prin care intraprenorii ar putea inversa declinul sau chiar reinventa organizațiile în care lucrează. Printre cauzele identificate ale declinului se numără dificultatea organizațiilor de a face față schimbărilor externe, inerția cauzată de succesele

trecute și incapacitatea de a realiza rapid schimbări semnificative. J. Singh (2006) examinează un grup de companii cu o durată lungă de viață, inclusiv GE, Ford și Tata Steel și a concluzionat că longevitatea lor se datorează parțial culturii intraprenoriale, managementului eficient al schimbării și inventivității. Autorul critică reacția impulsivă de a introduce consultanți în organizație la apariția unei amenințări a cărei prezență, indiferent de experiența, calificarea și neutralitatea lor, diminuează spiritul de intraprenoriat în cadrul organizației, implicând faptul că nu există competențe interne pentru gestionarea problemei și reduce oportunitățile angajaților de a învăța. Se propune, în schimb, ca problemele prioritare să fie alocate echipelor interne, contribuind astfel la dezvoltarea încrederii și competenței acestora.

V. Bouchard (2001) oferă, prin contrast, o critică a intraprenoriatului. Autorul confirmă că numeroase studii au arătat efectele pozitive ale intraprenoriatului asupra companiilor, dar consideră că termenul este o contradicție și că acest lucru poate cauza unele probleme. Primul risc este lipsa unei alinieri strategice, iar al doilea este erodarea avantajului competitiv. În acest context, autorul identifică un prim paradox - *antreprenoriatul* versus *managementul corporativ* - și sugerează că explorarea (percepția oportunităților) și exploatarea (controlul resurselor) sunt antagoniste. De asemenea, se susține că intraprenoriatul poate fi inconsistent, deoarece oferă puține beneficii și funcționează într-un mediu ostil, iar doar cei mai eficienți jucători vor triumfa. Autorul continuă prin identificarea mai multor motive dominante pentru retragerea prematură a sprijinului acordat inițiativelor intraprenoriale, cum ar fi vizibilitatea crescută a eșecului, combinată cu vizibilitatea scăzută a succesului sau faptul că noile afaceri au o sinergie redusă cu organizația gazdă, indiferent de orice succes comercial. Autorul postulează, de asemenea, că cea mai mare parte a performanței intraprenoriale se datorează contractantului ca individ, riscând o lipsă de aliniere strategică și erodarea avantajului competitiv, deoarece, prin preluarea autonomiei, obiectivele

personale ale acestuia pot devia de la obiectivele strategice ale organizației. Mai mult, intraprenorul este perceput ca o resursă extrem de mobilă, neintegrată și de mare valoare, reprezentând un risc pentru companie, deoarece există un risc considerabil ca această resursă să dispară, provocând o pierdere considerabilă de capital uman și social. În plus, sunt prezentate argumente împotriva strategiilor emergente în favoarea celor planificate, din cauza lipsei de compatibilitate dintre procesele organizaționale și activitățile emergente. Bouchard este în favoarea intraprenoriatului atunci când mediul de afaceri este turbulent și este necesar să se demareze, simultan, mai multe proiecte mici pentru a elucida contextul prin experimentare, deoarece consideră că echipele intraprenoriale au flexibilitatea, agilitatea și profilul financiar redus necesare pentru realizarea acestor start-up-uri. Autorul continuă să sublinieze necesitatea ca intraprenorii să aibă autonomie operațională și, simultan, aliniere strategică cu compania, necesitând o delimitare clară a domeniilor de operațiuni și autoritate pentru a potența această combinație. Această notă conclusivă de control-delegare este o analiză care stipulează că organizațiile ar putea fi determinate de condițiile mediului de afaceri să demareze inițiative intraprenoriale, în ciuda riscurilor. Autorul consideră că existența unor zone de operațiuni experimentale, în combinație cu o strategie unificată, ar putea reduce riscurile, dar, în egală măsură, ar putea compromite beneficiile.

În raport cu cele patru dimensiuni ale intraprenoriatului, studiul realizat de Z. Yang și colaboratorii (2007) pe un eșantion de 167 de companii a identificat o corelație pozitivă între performanța organizațiilor în raport cu eforturile lor de inovare, proactivitate și autorealizare . Cu toate acestea, atât Z. Yang și colaboratorii (2007), cât și J. Fitzsimmons și colaboratorii (2005) consideră că intraprenoriatul nu este o soluție instantanee la dificultățile întâmpinate de companii, deoarece efectele pe termen scurt vor include o scădere a profiturilor, avertizând că se corelează complementar cu argumentele prezentate de V. Bouchard (2001), care identifică problemele ce pot apărea dacă procesul de

intraprenoriat și contextul organizațional sunt gestionate într-un mod necorespunzător.

Prin urmare, intraprenoriatul are beneficii importante care pot fi obținute printr-un management strategic competent, mai ales având în vedere faptul că intraprenoriatul și implementarea intraprenoriatului sunt procese diferite. Cu toate acestea, intraprenoriatul nu ar trebui implementat impulsiv, ca răspuns la o criză imediată, ci ca o inițiativă organică, organizată metodic pentru a revigora perspectivele pe termen lung și prosperitatea companiei.

Factori de susținere și restricționare

G. Pinchot și R. Pellman (1999) au identificat o serie de factori de influență în succesul inițiativelor inovatoare. Autorii consideră că transparența și etica sunt esențiale și că strategia, viziunea și intenția trebuie comunicate clar și eficient. Intraprenorii (persoane auto-selectate, capabile să formeze echipe puternice, multifuncționale, bine integrate și care pot depăși obstacolele și barierele) ar trebui să fie lăsați să își asume riscuri și să eșueze, oferindu-le sprijin organizațional, inclusiv o varietate de furnizori interni și sponsorizări adecvate. În plus, este necesar ca intraprenorii să rămână implicați în proiect pe tot parcursul desfășurării acestuia și să ia decizii cheie, în mod autonom. Randamentul inovației trebuie măsurat, iar intraprenorul trebuie să își echilibreze portofoliul de proiecte pentru a include atât inițiative majore, cu potențial de câștig substanțial, cât și proiecte mici, cu scop de experimentare și potențial de câștig incert.

R. Mohanty (2006) a intervievat 800 de manageri din 100 de companii indiene pentru a descoperi cauzele performanței lor superioare. Rezultatele studiului oferă o recunoaștere contextuală, aproape universală, a următoarelor fapte: concurența stimulează schimbarea; intraprenoriatul are nevoie de oameni motivați și de o cultură organizațională favorabilă inovației; intraprenoriatul este influențat de individ, organizație și mediul extern.

Studiul arată, de asemenea, că managerii sunt conștienți de faptul că intraprenoriatul ar trebui să fie un proces sistemic, că managementul intraprenoriatului ar trebui să fie o capacitate organizațională și că inovația necesită sisteme operaționale eficiente. Cea mai relevantă parte a studiului este prezentarea factorilor de susținere și restricționare ai comportamentului intraprenorial și ai inovării în companii. În concluzie, cei mai puternici zece *factori restrictivi* sunt: penalizarea asumării riscurilor; absența urmăririi; absența încurajării; politici interne nefavorabile; comunicare ineficientă; absența gândirii oportuniste; obiective neclare; lipsa sprijinului din partea conducerii; absența recompenselor și resurse inadecvate.

În schimb, studiul a relevat că primii zece *factori de susținere* sunt, în ordine: procese de inovare clare și susținute; viziune clară; responsabilizare; sprijin managerial; recompensă; comunicare eficientă; încurajare; lucrul în echipă; resurse și instruire multidisciplinară.

Rezultatele studiului lui Mohanty (2006) sunt confirmate, într-o manieră independentă, de D. Eesley și C. Longenecker (2006) utilizând un eșantion de 179 de manageri din 20 de companii din SUA, care au înregistrat aceiași zece factori restrictivi ai intraprenoriatului, în aceeași ordine a importanței, deși valorile absolute înregistrate au fost diferite. În mod similar, factorii de susținere au fost aceiași, dar într-o ordine diferită, cultura organizațională, recompensele, partajarea cunoștințelor și sprijinul managerial fiind cei mai importanți.

K. Christensen (2005) propune șapte *factori care susțin* intraprenoriatul, și anume: comunicarea; cultura; recompensele; sprijinul conducerii superioare; resursele; structura organizațională și o atitudine favorabilă față de risc.

Conform lui M. McGinnis și T. Verney (1987), intraprenoriatul nu este o soluție instantanee, ci un proces pe termen lung care necesită investiții și are nevoie de o structură flexibilă a regulilor, un sistem adecvat de recompense și cunoștințe și abilități extinse (atât interne, cât și externe) pentru a avea șanse

reale de succes. Comportamentul intraprenorial în cadrul organizațiilor pare a fi limitat, în principal, de deficiențe ale culturii organizaționale, care pot fi ameliorate prin intervenția unei echipe de management competente. Eliminarea acestor blocaje necesită un audit cultural, urmat de un plan de acțiune care să demonstreze implicarea activă a echipei manageriale, transformarea culturii organizaționale și stabilirea unui set de sisteme și procese interne pentru potențarea și susținerea intraprenoriatului.

Resurse umane în medii organizaționale axate pe intraprenoriat

Având în vedere conceptul emergent de intraprenoriat și natura neliniară a constructului, relația dintre managementul resurselor umane și intraprenoriat este abordată de o literatură destul de limitată, în acest moment. Așa cum s-a menționat în secțiunea anterioară, una dintre direcțiile de cercetare în domeniul intraprenoriatului este ansamblul factorilor și condițiilor care duc la apariția acestuia în organizații și influențează performanța inițiativelor intraprenoriale (Covin și Miles, 1999; Kathuria et al., 2007). În acest domeniu, o atenție deosebită este acordată resurselor și modalităților de reconfigurare a acestora care permit organizațiilor să acționeze eficient, în contextul noilor oportunități (Zahra et al., 2004).

Această analiză a tendințelor este în concordanță cu perspectiva axată pe resurse, subliniind importanța resurselor umane din companie ca factori care pot stimula creșterea (E. Penrose, 1995), dezvoltarea profitului (Wernerfelt, 1984) și avantajul competitiv (J. Barney, 1986). Punctul de plecare al acestei perspective este presupunerea că rezultatul dezirabil al efortului managerial, în cadrul unei firme, este un avantaj competitiv durabil. Obținerea unui astfel de avantaj oferă rezultate superioare organizației. Pentru a dezvolta și menține un avantaj competitiv durabil, organizațiile trebuie să dispună de anumite resurse cheie, cum ar fi anumite resurse care au caracteristici precum valoarea

intrinsecă și cu limite de confidențialitate bine definite. La nivel de bază, aceste resurse includ dimensiunea fizică, dimensiunea organizațională și cea umană. Din această perspectivă, managementul resurselor umane are ca obiectiv crearea și menținerea contribuțiilor generate de resurse umane de înaltă calitate pentru aceste companii (Litz & Stewart, citați în Wilkins & Tovensend, 2011). A. Lado și M. Wilson (1994), R. Kidwell și A. Fish (2007) se numără printre cei care susțin că utilizarea practicilor de resurse umane poate genera un avantaj competitiv sustenabil, prin dezvoltarea capitalului uman și încurajarea angajaților de a acționa consecvent și inovator în beneficiul organizației. Unele practici de resurse umane identifică activități precum: recrutarea și selecția, instruirea și dezvoltarea, salarizarea și recompensarea, precum și evaluarea acestora (Sanz-Valle & Aragon, 2014). În contextul intraprenoriatului, practicile de resurse umane contribuie, de asemenea, la promovarea unei culturi organizaționale propice inovației, creativității și proactivității, dezvoltând atitudini dezirabile, greu de imitat (Bratnicki, 2005) în rândul angajaților organizației.

Intraprenoriatul este perceput ca fiind dependent de capacitatea unei organizații de a învăța, în egală măsură prin explorarea de noi cunoștințe și exploatarea cunoștințelor existente (Floyd & Woolridge, 1999; Zahra, Nielsen & Bogner, 1999). Aceste procese de învățare depind de capitalul intelectual al organizațiilor, în special de capitalul uman și social (Kanter, 1983, 1985). În discuția despre antreprenoriat, I. MacMillan (1987) sugerează că intervenția în managementul resurselor umane este probabil imperativă, deoarece nicio altă funcție nu are capacitatea și competența necesare pentru a gestiona toate procesele informale asociate cu intraprenoriatul.

Managementul intraprenoriatului

Orientarea intraprenorială de bază a unei organizații are tendința de a crea, acumula și integra noi informații, cunoștințe și capacități în resursele existente,

sub formă de noi combinații. Drept urmare, intraprenoriatul depinde de capacitatea unei organizații de a învăța și dezvăța, continuu (McGrath și colab., colaboratorii, 2001) prin dezvoltarea și exploatarea de noi combinații de cunoștințe.

R. Kanter (1985) consideră că managementul intraprenorial se distinge de managementul tradițional, având în vedere condițiile specifice întâlnite de companiile cu caracteristici intraprenoriale, cum ar fi nivelurile ridicate de incertitudine, intensitatea puternică și natura neobișnuită a fluxului informațional. În cadrul acestor organizații există o nevoie constantă de a dobândi și asimila informații noi, iar această nevoie este satisfăcută, în principal, prin rețele relaționale multifuncționale extinse și extraorganizaționale. Drept urmare, organizațiile tind să dezvolte granițe laxe, în continuă schimbare. Un rezultat al acestei combinații de dinamism, complexitate și incertitudine este că structurile intraprenoriale necesită adesea coordonare, prin ajustare reciprocă mai degrabă decât prin sisteme de comandă și control, și sunt coordonate prin devotament și consens, mai degrabă decât prin coerciție.

Promovarea structurilor intraprenoriale necesită o abordare managerială specială, inclusiv descentralizarea autorității, luarea deciziilor într-un mod participativ, cooperarea, evitarea birocrației și încurajarea asumării riscurilor și a creativității (Luchsinger & Bagby, 1987). În acest context, practicile de resurse umane pot avea un impact deosebit de puternic în încurajarea intraprenoriatului.

Impactul politicilor de resurse umane asupra intraprenoriatului

Unul dintre cele mai studiate aspecte ale intraprenoriatului, din perspectiva resurselor umane, este efectul pe care politicile și practicile de remunerare și recompensare îl au asupra inovării în cadrul unei organizații. D. Balkin și B. Bannister (1993) au studiat politicile salariale din cadrul marilor companii industriale, inclusiv remunerarea oamenilor de știință și inginerilor implicați

direct în procesul de inovare și recompensele directorilor generali (Balkin et al., 2000). Obiectivul studiului a fost de a determina cea mai bună modalitate de a încuraja contribuțiile inovatoare ale indivizilor, având în vedere incertitudinea inerentă a succesului unei noi inițiative.

D. Balkin și colaboratorii săi (2000) au observat că, pentru a încuraja entitățile care prezintă o aversiune distinctă față de risc să facă investiții riscante în inovații, nivelurile de plată trebuie crescute, iar o parte din remunerația totală ar trebui să se bazeze pe investiție (mai degrabă decât pe rezultate precum creșterea profiturilor). Autorii identifică faptul că stimularea prin remunerare tinde să fie cel mai probabil utilizată în companiile care operează în sfera tehnologiei și se află în stadiul incipient al ciclului de viață operațional al produsului, când volumul vânzărilor este scăzut, iar cifra de afaceri este mare. Drept urmare, studiul indică o relație de contingență între practicile de remunerare care susțin inovația și strategia organizațională, complexitatea mediului și stadiul ciclului de viață organizațional. Aparent, nevoia de a încuraja angajații să accepte riscuri este moderată de gradul de risc sau incertitudine asociat cu inovația. În mediile organizaționale complexe sau în companiile care se află încă în stadiu incipient, care sunt foarte incerte, stimulentele vor fi mai necesare decât în companiile mature, care se află în medii tehnologice stabile și relativ bine înțelese. Deși această analiză se concentrează pe oameni de știință, ingineri și manageri superiori, ea oferă totuși informații importante care pot fi extrapolate la practicile de remunerare pentru toți angajații, care sunt așteptate pentru contribuțiile intraprenoriale.

Teoria agenției, dezvoltată de K. Eisenhardt (1989), postulează că proprietarii, managerii și angajații au profiluri de risc diferite și că angajații organizației, în calitate de agenți incapabili să diversifice riscul, vor manifesta o aversiune puternică față de risc decât managerii pentru care lucrează. Drept urmare, sistemele de salarizare trebuie să ia în considerare necesitatea încurajării asumării riscurilor prin realizarea unei legături între salarii și aceste

contribuții și investiții. Conform acestei teorii, organizațiile care monitorizează contribuțiile sau investițiile în inovare și care recompensează o parte din angajați prin aceste contribuții sau investiții vor avea un comportament mai antreprenorial.

D. Balkin și B. Bannister (1993) sugerează că percepțiile angajaților asupra riscului se pot schimba sistematic prin schimbări în complexitatea mediului și stabilitatea organizațională. Prin urmare, pentru a îmbunătăți înțelegerea practicilor de salarizare și recompensare care promovează inovația și intraprenoriatul, este important să se ia în considerare considerațiile privind acceptarea riscului de către angajați, ca entități participante.

Examinând relația dintre resursele umane și inovare în Grecia, V. Soutaris (2002) și L. Zampetakis și V. Moustakis (2010) au constatat că atât investițiile în capitalul uman, cât și stimulentele pentru contribuțiile la efortul de inovare au fost remarcabile. Studiul subliniază necesitatea de a spori acceptarea riscului și de a încuraja contribuțiile la efortul de inovare prin recompense extrinseci. Un aspect interesant al studiului este că, dintre toate practicile de resurse umane studiate, compensarea a fost distinsă ca fiind cel mai important factor pentru inovare.

K. Laursen (2002), respectiv K. Laursen și N. Foss (2003) au considerat că noile practici de resurse umane, precum munca în echipă, delegarea și remunerarea bazată pe performanță, vor avea un impact mai mare asupra inovării atunci când sunt utilizate în combinație și că această relație va varia în funcție de intensitatea dependenței de cunoștințele specifice industriei. Această așteptare se datorează faptului că aceste practici promovează descentralizarea, o coordonare mai eficientă și o mai bună combinare între cunoștințe și competențe. Într-un studiu realizat pe companii din Suedia, K. Laursen (2002) a constatat că nu toate practicile de resurse umane au aceeași influență. Practicile bazate pe lucrul în echipă sunt asociate pozitiv cu inovația în industriile cu o intensitate medie a dependenței de cunoștințe. Remunerația

bazată pe performanță are un impact semnificativ în industriile cu o intensitate ridicată a dependenței de cunoștințe. Practicile combinate de resurse umane au fost asociate cu inovația în industriile cu o intensitate medie și ridicată a dependenței de cunoștințe. Într-un al doilea studiu realizat în Suedia, K. Laursen și N. Foss (2003) descoperă că integrarea funcțională și instruirea internă preced inovația. Cu toate acestea, avantajul derivat din utilizarea a trei practici de resurse umane față de una singură este redus. Astfel, deși aceste studii susțin o perspectivă comportamentală a managementului resurselor umane și a inovării, în care practicile de resurse umane stimulează comportamente dezirabile, perspectiva sinergiei sau a consistenței interne (Delery & Doty, 1996) nu este susținută semnificativ în ceea ce privește intraprenoriatul.

Pe scurt, cercetările privind influența managementului resurselor umane asupra inovării, în intraprenoriat, scot la iveală două teme interesante: promovarea unei atitudini de acceptare a riscurilor prin tranzacțiile economice și crearea unui mediu pentru tranzacțiile sociale care să faciliteze crearea, dezvoltarea, distribuirea și asimilarea de noi cunoștințe.

Practici favorabile de remunerare pentru mediile organizaționale de intraprenoriat

O provocare majoră pentru companiile care încep activități intraprenoriale este dezvoltarea politicii de remunerare și, ulterior, implementarea practicilor specifice organizației. Mai exact, se caută o modalitate de a obține un echilibru între capitalul intern, în organizația consolidată, și capitalul extern, în noua organizație, cum ar fi cea intraprenorială.

În timp ce capitalul extern susține atragerea și păstrarea personalului, capitalul intern susține cooperarea și schimbul de informații. Pe de o parte, remunerația ar trebui să contribuie la un climat care să favorizeze intraprenoriatul, prin stimularea contribuțiilor și acceptarea asumării riscurilor și, pe de altă parte, ar trebui să prevină pierderea angajaților în favoarea concurenței (B. Steele, R. Baker, 1986). Acest lucru ridică sugestia că accentul

ar trebui pus pe menținerea capitalului extern, în proiectarea sistemelor de plată, prin crearea unei structuri de plată specifice unității intraprenoriale. Pe de altă parte, argumentele pentru menținerea concentrării pe capitalul intern includ observația că această abordare nu prezintă niciun risc financiar pentru intraprenori și practicile de remunerare, fiind consistentă cu restul organizației, facilitând schimbul de resurse între cele două unități și aliniind interesele intraprenorilor cu cele ale organizației și nu doar cu cele ale unității intraprenoriale (Sykes, 1992). Această provocare este deosebit de complexă deoarece remunerația este concepută, printre altele, pentru a oferi feedback privind performanța și contribuie la crearea unui angajament bazat pe dedicare și perseverență necesare pentru succesul cu noi inițiative comerciale inovatoare (MacMillan, 1987).

Există, totuși, un grad ridicat de incertitudine și dificultate în măsurarea succesului acestor inițiative intraprenoriale. Astfel de proiecte, de obicei, nu devin profitabile decât după mai mulți ani, căile lor de dezvoltare se schimbă adesea în timp, iar managerii organizațiilor de la bază tind să nu rămână în companie pe durata de viață a noului proiect. În plus, un sistem de remunerare nu ar trebui să ofere managerilor stimulente pentru a dezvolta în continuare inițiative menite să eșueze. Acest lucru ar trebui, la rândul său, să împuternicească organizația să elimine proiectele subperformante și să controleze daunele, astfel încât inițiativele care eșuează să își schimbe cursul sau să fie închise (Block & Ornati, 1987; MacMillan, 1987).

Având în vedere numeroasele probleme asociate cu compensarea angajaților din unitățile intraprenoriale, este surprinzător să descoperim că Z. Block și O. Ornati (1987) nu au raportat diferențe majore între companiile de succes și cele aflate în faliment, în ceea ce privește arhitectura unui model ideal de remunerare. Deși multe companii afirmă că este necesară limitarea stimulentelor, nu există un consens clar cu privire la constituirea acestei limitări. Autorii concluzionează că majoritatea sistemelor de remunerare nu oferă

stimulente considerabile, deoarece limitele stimulentelor se învârt în jurul a 100% din salariu, în timp ce utilizarea bonusurilor bazate pe valoarea adăugată, chiar și atunci când noile inițiative nu obțin rezultate timp de mai mulți ani, diminuează impactul acestui al doilea tip de stimulente. Autorii sunt în favoarea unei structuri de recompense bazate pe indicii, cel puțin în primii ani de dezvoltare a inițiativei inovatoare. O astfel de abordare recunoaște dificultatea măsurării rezultatelor și reprezintă o recompensă suplimentară pentru asumarea unui risc suplimentar de către intraprenor.

Studiile realizate de H. Sykes (1992) sugerează un alt aspect important în structurarea schemelor de remunerare în cadrul unităților intraprenoriale: relația dintre unitate și organizația-mamă, în termeni de resurse și capacități. Atunci când organizația-mamă contribuie cu personal sau devine un client important al unității intraprenoriale, aceste schimburi, în special cele legate de personal, vor fi facilitate printr-o structură salarială consistentă.

Încurajarea succesului intraprenoriatului prin practici de resurse umane

Studiile privind contribuția pe care politicile de management al resurselor umane o pot aduce structurilor intraprenoriale distincte evidențiază o serie de *factori de succes.* De exemplu, într-un studiu timpuriu, R. Hill și J. Hlavacek (citați în Kuratko, Hornsby & Goldsby, 2004) au examinat caracteristicile structurale a 100 de echipe antreprenoriale. Mai multe dintre aceste caracteristici sunt asociate cu practicile de management al resurselor umane, inclusiv utilizarea unor echipe autonome, multidisciplinare, cu presiuni de timp reduse sau absente, fără fișe de post, reunind membri ai echipei extrem de dedicați și implicați, cărora li s-a alocat o cotă pentru riscuri și profituri. Aceste caracteristici ale echipelor de succes subliniază rolul pe care practicile de management al resurselor umane îl joacă în crearea unor activități de învățare favorabile, care implică activități informale, discreționare și în mare măsură autonome (Burgelman & Valikangas, 2005).

Încă din 1977, E. Von Hippel (citat în Chesbrough, VanHaverbeke & West,

2014) a realizat o comparație între inițiativele intraprenoriale de succes și cele eșuate. Acest studiu abordează două subiecte importante: aspecte legate de necesitatea unei definiții formale a rolurilor antreprenoriale și problemele legate de riscul afacerii. Autorul descoperă că nu există o corelație între nivelul investiției într-o inițiativă și natura formală sau informală a rolului de sponsor. Același lucru este valabil și pentru succesul sau eșecul inițiativei. Există încă urme de dovezi care susțin ideea că, atunci când este formal, rolul sponsorului poate fi mai puțin dezirabil, vizibilitatea în mijlocul eșecurilor și succeselor fiind rareori duplicată. Prin contrast, atunci când acest rol este informal, riscul și expunerea profesională sunt reduse. Implicația rezultatelor este că unele mecanisme informale, menite să încurajeze activitatea intraprenorială, ar putea fi mai acceptabile pentru personal și poate mai stimulative. În al doilea rând, autorul observă că profilul risc-recompensă al demarării unei noi inițiative de afaceri este mai atractiv pentru managerii cu un nivel de senioritate mai scăzut. Prin urmare, acest studiu sugerează că, deși sunt protejați de riscurile financiare personale, intraprenorii sunt încă influențați de considerații legate de riscul carierei. Cercetările lui E. Von Hippel evidențiază existența unei corelații între percepțiile riscului și natura formală sau informală a rolurilor intraprenoriale.

W. Souder (citat în Kuratko, Hornsby & Bishop, 2005) evaluează factorii de succes ai inițiativelor intraprenoriale printr-o comparație a 50 de lansări de produse reușite și 50 de lansări de produse eșuate și identifică șase *factori de succes:* capacitatea de a identifica intraprenorii; necesitatea de a recunoaște proiectele, formal, pentru a promova legitimitatea și sentimentul de apartenență; importanța capacității intraprenorilor de a dezvolta o sferă de influență informală în organizație; prezența unui sponsor organizațional; necesitatea descentralizării responsabilității pentru managementul de proiect și împuternicirea intraprenorului cu putere discreționară asupra bugetului și a organizării proiectului.

Acest studiu oferă date importante despre modul în care organizațiile pot

stimula loialitatea prin oferirea de sprijin și promovarea asumării riscurilor în schimbul unui sentiment de apartenență. O altă sugestie este că rețelele informale și influența sunt factori importanți pentru succesul inițiativelor intraprenoriale. Alături de cunoștințele tehnice și caracteristicile pieței, unele aspecte cheie ale eficacității intraprenoriale constau în cât de bine este cunoscut intraprenorul în organizație, câtă încredere și respect i se acordă sau câtă influență informală posedă. Cu alte cuvinte, intraprenorul cu șanse de succes este o persoană care și-a construit un capital social consistent, care poate fi folosit pentru a construi o rețea de sprijin în jurul inițiativei sale intraprenoriale (Kanter, citat în Capon, 2009). Astfel, întâlnim din nou problema rolurilor intraprenoriale formale sau informale, împreună cu problema acceptării riscurilor.

W. Souder (citat în Krueger, 2002) a remarcat importanța accesului la rețele informale pentru intraprenori. Rețelele informale evoluează în cicluri de partajare a perspectivelor și de construire a încrederii și cooperării, ceea ce îmbunătățește schimbul de informații. Așadar, dezvoltarea capitalului social este, în mare măsură, rezultatul unor procese informale. S-a sugerat că, atunci când angajații își asumă roluri, în mod voluntar (cu excepția celor pe care le au formal), care beneficiază colegii lor și organizația, aceștia contribuie la construirea încrederii, a unui viitor comun și, în consecință, la partajarea capitalului social (Bolino și colab., 2002). Se așteaptă ca practicile de management al resurselor umane care influențează aceste comportamente ale angajaților să fie asociate cu dezvoltarea unor rețele mai bogate de relații informale, cu creșterea încrederii, a capitalului social și a cunoștințelor.

În general, atunci când practicile de management al resurselor umane sunt consistente pe plan intern, ele se susțin reciproc, astfel încât suma rezultată are o influență sinergică asupra comportamentelor dezirabile în rândul angajaților (Delery & Doty, 1996).

J. Hornsby, D. Kuratko și R. Montagno (1999) identifică cinci *factori de*

succes care leagă practicile de management al resurselor umane cu intraprenoriatul: utilizarea adecvată a recompenselor; obținerea de sprijin pentru managementul inovației; disponibilitatea resurselor pentru inovare; o structură organizațională favorabilă cooperării, transferului de cunoștințe și asumării riscurilor la nivel individual.

Într-un studiu realizat pe un eșantion de 112 companii dintr-o gamă largă de domenii de activitate, M. Morris și F. Jones (1993) au identificat patru *domenii specifice* ale managementului resurselor umane asociate cu intraprenoriatul: evaluarea performanței; îndrumare și formare; recrutare și dezvoltare a carierei, precum și consolidarea rolurilor în cadrul organizației.

În primul rând, evaluarea performanței se concentrează pe metode, mai degrabă decât pe rezultate, și măsoară atât performanța individuală, cât și performanța grupului.

Conținutul evaluărilor include comportamentul inovator și asumarea riscurilor (interesant este că acesta din urmă este considerat un mijloc, nu un scop principal). Evaluările reflectă o toleranță la eșec și iau în considerare o perioadă mai lungă decât managementul tradițional, legiferat.

În al doilea rând, în companiile cu caracteristici intraprenoriale, remunerarea pune accent pe capitalul propriu extern mai degrabă decât pe cel intern. Salariul de bază este mai mic și este identificat ca fiind expus riscului de creștere a salariilor. De asemenea, companiile cu caracteristici intraprenoriale echilibrează performanța individuală și cea de grup, pe termen scurt și lung.

În al treilea rând, companiile cu caracteristici intraprenoriale investesc mai mult timp și efort în îndrumarea profesională și organizează mai multe cursuri de instruire pentru grupurile de angajați din companie.

În al patrulea rând, companiile cu caracteristici intraprenoriale oferă o gamă largă de opțiuni de dezvoltare a carierei. În cele din urmă, arhitectura rolurilor în organizație tinde să reducă structura și să crească complexitatea, oferind mai multă autoritate și libertate în luarea deciziilor.

J. Hayton (2004) face distincție între practicile delegate și cele tradiționale de management al resurselor umane. Practicile delegate, cum ar fi plata stimulativă, structurile de încurajare a sugestiilor angajaților și programele de participare a angajaților la luarea deciziilor, sunt cele care încurajează angajamentul, cooperarea, schimbul de informații și comportamentele suplimentare față de rolul formal, asumate în mod voluntar în anumite activități. Prin contrast, practicile tradiționale de management al resurselor umane se concentrează pe definirea rolurilor, recrutarea personalului necesar pentru îndeplinirea acestor roluri, printr-un proces de potrivire și monitorizare implicită a performanței. Într-un studiu realizat pe un eșantion de companii mici și mijlocii din SUA, J. Hayton (2004) confirmă faptul că practicile delegate de management al resurselor umane promovează intraprenoriatul și că această relație este, în special, puternică în companiile care operează în domenii industriale.

Necesitatea ca practicile de management al resurselor umane să sprijine contribuțiile informale ale angajaților, să încurajeze cooperarea și să evite birocrația excesivă, în raport cu comportamentul angajaților, sunt observații comune regăsite în aceste studii. Deși este rezonabil să ne așteptăm ca practicile de management al resurselor umane să se consolideze reciproc, într-un mod sinergic, prin influența lor asupra intraprenoriatului, datele concrete care să confirme aceste așteptări sunt, în prezent, limitate de studiile de specialitate.

Intraprenoriatul și cultura organizațională

Majoritatea studiilor privind cultura organizațională și intraprenoriatul nu au evidențiat explicit practicile aplicate în managementul resurselor umane. Cu toate acestea, acest domeniu de cercetare este deosebit de interesant datorită rolului pe care practicile de management al resurselor umane îl joacă în menținerea unei anumite culturi a unei organizații (Schein, 1992). Cultura corporativă este o resursă importantă pentru menținerea unui avantaj

competitiv, deoarece prezintă caracteristicile unui activ strategic, și anume: raritatea, imposibilitatea de imitare, crearea de valoare și caracterul netransportabil (Barney, 1986). În plus, autori precum R. Burgelman și R. Valikangas (2005) subliniază importanța culturii organizaționale în promovarea comportamentelor informale care stau la baza intraprenoriatului.

Într-o comparație a practicilor de dezvoltare a afacerilor ale companiilor de succes și ale celor fără succes, I. MacMillan (1987) insistă asupra elementului comun al companiilor de succes, și anume capacitatea de a crea o cultură favorabilă a asumării riscurilor prin inspirarea devotamentului universal, în întreaga divizie operațională, evitând stimulentele extrinseci și promovând recompense intrinseci. Liderii eficienți se caracterizează prin oportunitatea de a dezvolta și consolida încrederea subordonaților, necesară pentru a experimenta și a-și asuma riscuri suplimentare. Acest rezultat poate fi obținut prin oferirea de încurajare și sprijin managerial pentru dezvoltarea individuală, pornind de la o bază de abilități existente. Sprijinul include acordarea libertății de a acționa fără constrângeri și o monitorizare rigidă. Rezultatele acestui studiu sugerează că resursele umane pot influența intraprenoriatul prin crearea unei culturi organizaționale aparent flexibile, care promovează intraprenoriatul prin recompense intrinseci, delegarea responsabilității și evitarea sistemelor de control rigide.

Examinând o singură dimensiune a culturii organizaționale, M. Morris, D. Davis și J. Allen (1994) postulează că individualismul, în cadrul unei organizații, va avea o influență importantă asupra intraprenoriatului. În timp ce individualismul facilitează tipul de gândire nonconformistă ce susține creativitatea radicală, colectivismul susține tipul de coeziune și cooperare de grup, necesare pentru acceptarea și susținerea ideilor noi. Autorii identifică date favorabile care susțin ideea că la extremele conceptului individualism-colectivism se va întâlni o incidență relativ scăzută a intraprenoriatului, aceasta înregistrând cea mai semnificativă incidență în contextul mediilor

individualismului.

S. Zahra, J. Hayton și C. Salvato (2004) au obținut rezultate similare într-un studiu care a urmărit corelarea culturilor organizaționale cu performanța lor intraprenorială. R. Abraham (1997) a constatat că, în conjuncție cu un climat organizațional favorabil, individualismul orizontal (definit ca existența unui sine autonom, egal ca statut cu ceilalți din echipă) este asociat cu performanța echipei. De asemenea, G. Chandler și colaboratorii (2000) postulează că managementul resurselor umane influențează creativitatea și inovația prin dezvoltarea unei culturi organizaționale care să sprijine inițiativele. Autorii constată că percepția managementului asupra sprijinului și a sistemelor organizaționale de recompensare promovează o cultură prietenoasă cu inovația.

***

Literatura de specialitate sugerează că managementul resurselor umane poate avea o influență directă și semnificativă asupra intraprenoriatului prin crearea unui context favorabil. Un mediu care oferă sprijin, încurajează un echilibru între interesele personale și cele colective și, prin urmare, cooperarea și consolidarea încrederii. Astfel, în concordanță cu sugestiile anterioare, literatura de specialitate subliniază importanța comportamentelor informale în dezvoltarea intraprenoriatului. În plus, se sugerează că aceste comportamente informale pot fi încurajate prin crearea unui climat în care contribuțiile intraprenoriale sunt rezultatul unei tranzacții sociale între angajați și organizație.

Referințe

Abraham, R. (1997). Relația dintre individualismul și colectivismul vertical și orizontal cu intraprenoriatul și angajamentul organizațional. *Leadership and Organization Development Journal,* 18(4), 179-186.

Antoncic, B. (2007). Intraprenoriatul: un studiu comparativ de modelare a ecuațiilor structurale. *Industrial Management & Data Systems,* 107(3), 309-325.

Antoncic, B. și Hisrich, RD (2001). Intraprenoriat: Rafinare încrucișată și validare interculturală. *Journal of Business Venturing* , 16(5), 495-527.

Azami, S. (2014). Antreprenorii au nevoie de intraprenori pentru a-și dezvolta organizația. *International Journal of Advancement in Engineering Technology Management and Applied Science,* 1(7), 21-30.

Baden-Fuller, C. și Volberta, HW (1997). Reînnoire strategică. Cum se pregătesc organizațiile mari și complexe pentru viitor . *Studii internaționale de management și organizare,* 27(2), 95-120.

Balkin, DB și Bannister, BD (1993). Explicarea formelor de salarizare pentru grupurile strategice de angajați din organizații: O perspectivă a dependenței de resurse. *Journal of Occupational and Organizational Psychology,* 66(2), 139-151.

Balkin, DB, Markman, GD și Gomez-Mejia, LR (2000). Este remunerația directorilor generali în firmele de înaltă tehnologie legată de inovație? *Academy of Management Journal,* 43(6), 1118-1129.

Barney, JB (1986). Cultura organizațională: Poate fi o sursă de avantaj competitiv susținut? *Academy of Management Review,* 11(3), 656-665.

Belousova, O., Gailly, B. și Basso, O. (2010). Un model conceptual al comportamentului antreprenorial corporativ. *Lucrare prezentată la Conferința de cercetare în antreprenoriat a Babson College,* Lausanne (Elveția).

Block, Z. și Ornati, OA (1987). Compensarea managerilor de investiții corporative. *Journal of Business Venturing,* 2(1), 41-51.

Bolino, MC, Turnley, WH și Bloodgood, JM (2002). Comportamentul cetățenesc și crearea de capital social în organizații. *Academy of Management Review* , 27(4), 505-522.

Bouchard, V. (2001). Explorarea antreprenoriatului corporativ: o

perspectivă de strategie corporativă. *Cahiers de Recherche d'EMLYON,* 12.

Bratnicki, M. (2005). Antreprenoriatul organizațional: context teoretic, câteva teste empirice și direcții pentru cercetări viitoare. *Factorii umani și ergonomie în producție,* 15(1), 15-33.

Burch, JG (1986). Profilul antreprenorului. *Business Horizons,* 29(5), 13-16.

Burgelman, RA și Valikangas, L. (2005). Gestionarea ciclurilor interne de investiții în capital de risc. *MIT Sloan Management Review,* 46(4), 26-34.

Capon, C. (2009). *Înțelegerea mediului de afaceri.* Edinburgh, Regatul Unit: Pearson Education Limited.

Chandler, GN, Keller, C. și Lyon, DW (2000). Descifrarea factorilor determinanți și a consecințelor unei culturi care susține inovația. * *Entrepreneurship Theory and Practice*,* 25(1), 59-76.

Chesbrough, H., VanHaverbeke, W. și West, J. (2014). *Noi frontiere în inovația deschisă.* Oxford: Oxford University Press.

Christensen, KS (2005). Facilitarea intraprenoriatului: cazul unei companii industriale bazate pe cunoștințe. *European Journal of Innovative Management* , 8(3), 305-322.

Coulson-Thomas, C. (1999). Indivizi și întreprinderi: dezvoltarea intraprenorilor pentru noul mileniu. *Industrial and Commercial Training* , 31(7), 258-261.

Covin, JG și Miles, MP (1999). Antreprenoriatul corporativ și urmărirea avantajului competitiv. *Antreprenoriat. Teorie și practică* , 23(3), 47-63.

Delery, JE și Doty, DH (1996). Moduri de teoretizare în managementul strategic al resurselor umane: Testarea modelelor de performanță universaliste, contingente și configuraționale. *Academy of Management Journal* , 39, 802-825.

Eesley, DT și Longenecker, CO (2006). Porți către Intraprenoriat. *Management Industrial,* 48(1), 18-23.

Eisenhardt, K. (1989). Teoria agenției: o evaluare și o analiză. *Academy of Management Review,* 14(1), 57-74.

Fitzsimmons, JT, Douglas, EJ, Antoncic, B. și Hisrich, RD (2005). Intraprenoriatul în firmele australiene. *Journal of the Australian and New Zealand Academy of Management,* 11(1), 17-27.

Floyd, SW și Wooldridge, B. (1999). Crearea de cunoștințe și rețelele sociale în antreprenoriatul corporativ: Reînnoirea capacității organizaționale. * *Entrepreneurship Theory and Practice*,* 23(3), 123-144.

Fry, AF și Hale, S. (1996). Viteza de procesare, memoria de lucru și inteligența fluidă: dovezi ale unei cascade de dezvoltare. *Psychological Science,* 21(2), 237-241.

Hayton, JC (2004). Managementul strategic al capitalului uman în IMM-uri: Un studiu empiric al performanței antreprenoriale. *Human Resource Management Journal* , 42(4), 375-391.

Hisrich, R., Langan-Fox, J. și Grant, S. (2007), Cercetare și practică antreprenorială: Un îndemn la acțiune pentru psihologie. *American Psychologist* , 62(6), 575-589.

Hornsby, JS, Kuratko, DF și Montagno, RV (1999). Percepția factorilor interni pentru antreprenoriatul corporativ: o comparație între managerii canadieni și americani. * *Entrepreneurship Theory and Practice*,* 24(2), 9-24.

Jones, GR și Butler, JE (1992). Gestionarea antreprenoriatului corporativ intern: O perspectivă a teoriei agenției. *Journal of Management* , 18, 733-749.

Kanter, RM (1983). *Maeștrii schimbării: Inovație și antreprenoriat în corporațiile americane.* New York: Simon & Schuster.

Kanter, RM (1985). Sprijinirea inovării și dezvoltării de afaceri în companiile consacrate. *Journal of Business Venturing,* 1(1), 47-61.

Kathuria, R., Joshi, P și Porth, S. (2007). Alinierea și performanța organizațională: trecut, prezent și viitor, *Management Decision,* 45(3), 503-517.

Katz, I. și Assor, A. (2003). Este autonomia importantă pentru studenții non-occidentali? Examinând autonomia ca o înclinație umană universală. *Lucrare prezentată la cea de-a 84-a reuniune anuală a Asociației Americane de Cercetare Educațională,* Chicago.

Keating, MA și Olivares, M. (2007). Managementul resurselor umane: Practică în startup-urile irlandeze de înaltă tehnologie. *Journal of Management,* 29(2), 171-192 .

Kidwell, R. și Fish, A. (2007). Practici de înaltă performanță în domeniul resurselor umane în afacerile de familie australiene: dovezi preliminare din industria vinului. *International Entrepreneurship and Management Journal,* 3(1), 1-14.

Knight, G. (1997). Fiabilitatea și validitatea interculturală a unei scale pentru măsurarea orientării antreprenoriale a firmei. *Journal of Business Venturing,* 12(3), 213-225.

Krueger, NF (2002). Antreprenoriat. *Perspective critice asupra afacerilor și managementului,* vol. III, Londra și New York: Routledge.

Kuratko, D., Covin, J. și Garrett, R. (2009). Aventuri corporative: perspective din performanța reală. *Business Horizon* , 52(5), 459-483.

Kuratko, DF, Hornsby, JS și Goldsby, MG (2004). Susținerea modelării antreprenoriatului corporativ, implementarea percepută și compararea rezultatelor la nivel organizațional și individual. *Revista Internațională de Antreprenoriat și Inovație,* 5(2), 77-89.

Kuratko, DF, Hornsby, JS și Bishop, JW (2005). Acțiunile antreprenoriale corporative ale managerilor și satisfacția profesională. *International Entrepreneurship and Management Journal,* 1(3), 275-291.

Lado, AA și Wilson, MC (1994). Sisteme de resurse umane și avantaj competitiv susținut: o perspectivă bazată pe competențe. *The Academy of Management Review,* 19(4), 699-727.

Laursen, K. (2002). Importanța diferențelor sectoriale în aplicarea

practicilor complementare de gestionare a resurselor umane (HRM) pentru performanța în inovare. *International Journal of the Economics of Business,* 9(1), 139-156.

Laursen, K. și Foss, NJ (2003). Noi practici HRM, complementarități și impactul asupra performanței inovatoare. *Cambridge Journal of Economics,* 27(2), 243-263.

Luchsinger, V. și Bagby, DR (1987). Antreprenoriatul și intraprenoriatul: Comportamente, comparații și contraste. *SAM Advanced Management Journal* , 52(3), 10-13.

MacMillan, IC (1987). Dezvoltarea de noi afaceri: o provocare pentru leadershipul transformațional. *Human Resource Management* , 26(4), 439-454 .

McGinnis, MA și Verney, TP (1987). Managementul inovației și intraprenoriatul. *SAMAdvanced Management Journal,* 52(3), 19-23.

McGrath, J., Child, J. și Gunter, R. (2001). Organizații neîngrădite: Forma organizațională într-o economie bazată pe informații. *Academy of Management Journal,* 44(6), 1135-1148.

Meng, JCS și Roberts, EB (1996). Bariere în calea inovării și intraprenoriatului în managementul strategic al cercetării și dezvoltării. *Teză de master, Școala de Management Alfred P. Sloan* , Cambridge: Institutul de Tehnologie din Massachusetts.

Mohanty, RP (2006). Pârghii intraprenoriale în cultivarea valorii - spațiu mental inovator în corporațiile indiene. *Vikalpa,* 31(1), 99-105.

Morris, MH și Jones, FF (1993). Practici de management al resurselor umane și antreprenoriat corporativ: o evaluare empirică din SUA. *International Journal of Human Resource Management,* 4(4), 873-896 .

Morris, MH, Davis, DL și Allen, JW (1994). Promovarea antreprenoriatului corporativ: comparații interculturale privind importanța individualismului versus colectivism. *Journal of International Business Studies* , 25(1), 65-89.

Najafi, AI și Abdulsalam, M. (2016). Rolul moderator al orientării antreprenoriale asupra relației dintre abilitățile antreprenoriale, factorii de mediu și intenția antreprenorială: o abordare PLS. *Management Science Letters,* 6, 225-236.

Naman, JL și Slevin, DP (1993). Antreprenoriatul și conceptul de potrivire: un model și teste empirice. *Strategic Management Journal,* 14(2), 137-153.

Narayanan, V., Yang, Y. și Zahro, SA (2009). Inițiative corporative și crearea de valoare: o analiză și un cadru propus. *Research Policy* , 38(1), 58-76.

Penrose, E. (1995). *Teoria creşterii firmei.* Oxford: Oxford University Press.

Pinchot, G. (1985). *Intraprenoriat.* New York: Harper & Row.

Pinchot, G. și Pinchot, ES (1997). Manifestul Intraprise. *Excelență Executivă* , 14(2), 16

Pinchot, G. și Pellman, R. (1999). *Intraprenoriatul în acțiune.* San Francisco: Berrett Koehler.

Pohle, G. și Chapman, M. (2006). Raportul global al directorilor generali IBM din 2006: inovația în modelele de afaceri contează . *Strategy & Leadership,* 34(5), 34-40.

Sanz-Valle, R. și Aragon, MIB (2014). Training și performanță: Rolul de mediere al învățării organizaționale. *BRQ Business Research Quarterly,* 17(3), 161-173.

Schein, E. (1992). *Cultura organizațională și leadershipul* (ediția a II-a). San Francisco: Jossey-Bass.

Shah, AS și Bhutta, NT (2014). Antreprenoriatul corporativ și costul agenției: o perspectivă teoretică". *Open Journal of Accounting,* 2, 79-86.

Singh, J. (2006). Ascensiunea și declinul organizațiilor: Pot intraprenorii să joace un rol de salvator? *Vikalpa,* 31(1), 123-127.

Soutaris, V. (2002). Competențele specifice firmelor care determină

inovația tehnologică: Un studiu în Grecia. *R&D Management* , 32(1), 61-77.

Steele, B. și Baker, R. (1986). Crearea unor sisteme de remunerare antreprenorială pentru unitățile interne de risc. *Topics in Total Compensation* , 1(1), 37-55.

Stevenson, H. și Jarillo, J. (1990). O paradigmă a antreprenoriatului: Managementul antreprenorial. *Strategic Management Journal* , 11(2), 17-27.

Sykes, HB (1992). Stimulente pentru personalul din cadrul companiilor de capital de risc. *Journal of Business Venturing,* 7(4), 253-265.

Thornberry, NE (2001). Antreprenoriatul corporativ: antidot sau oximoron. Preluat de la: http://www.leadershipforuminc.com/Corporate Entrepreneurship.pdf

Wernerfelt, B. (1984). O perspectivă asupra firmei bazată pe resurse. *Strategic Management Journal,* 5(2), 171-180.

Wilkins, A. și Tovensend, K. (2011). *Viitorul relațiilor de muncă. Noi paradigme, noi abordări.* Londra: Palgrave MacMillan.

Yang, Z., Li-Hua, R., Zhang, Z. și Wang, Y. (2007). Antreprenoriatul corporativ și performanța pieței: un studiu empiric în China. *Journal of Technologie Management in China,* 2(2), 154-162.

Zahra, SA, Nielsen, AP și Bogner, WC (1999). Antreprenoriatul corporativ, dezvoltarea cunoștințelor și a competențelor. * *Entrepreneurship Theory and Practice*,* 23(3), 169-189.

Zahra, SA, Hayton, JC și Salvato, C. (2004). Antreprenoriatul în firmele familiale vs. firmele non-familiale: o analiză bazată pe resurse a efectului culturii organizaționale. * *Entrepreneurship Theory and Practice*,* 28(4), 363-381 .

Zampetakis, LA și Moustakis, VS (2010). O cercetare exploratorie asupra factorilor care stimulează antreprenoriatul corporativ în sectorul public grec. *International Journal of Manpower,* 31(8), 871-887.

Capitolul 2

cerințele pieței

Valeriu FRUNZARU

Introducere

La ce servește facultatea? Această lucrare își propune să examineze unele provocări cu care se confruntă universitățile, cu consecințe care pot redefini rolul învățământului superior în societăți. Luând în considerare aceste schimbări, acest studiu discută care sunt rolurile universității astăzi și care tind să fie acestea în viitorul apropiat. În acest sens, considerăm universitățile și colegiile ca instituții istorice și încercăm să evităm tentația care poate fi găsită în fiecare generație de lideri academici de a considera că timpul nostru este un moment critic (Thelin, 2011, p. ix). Cu toate acestea, nu putem fi acuzați de „miopie istorică" dacă argumentele bazate pe alte studii și date brute arată, fără îndoială, că universitatea a suferit schimbări dramatice, ceea ce ne poate face să luăm în considerare redefinirea rolurilor universității în sistemul educațional și, în general, în societate.

Universitățile și colegiile trebuie să întâmpine numeroase probleme pentru a reuși în activitățile lor ca instituții de învățământ superior. În acest studiu, subliniem doar provocările care pot transforma universitatea într-o instituție comercială și ne concentrăm pe masificare, comercializare și globalizare a învățământului superior. Aceste schimbări au loc în contextul societăților de

consum, unde chiar și universitățile și facultățile sunt ghidate mai degrabă de dorința de a avea și nu de a fi (Fromm, 1976). În acest context, subliniem impactul politicilor neoliberale asupra universităților, care văd învățământul superior mai mult decât o sursă de resurse umane educate, ci o sursă de cetățeni incluși social.

Concluzia acestei analize poate avea două posibile beneficii practice. Pe baza acestor constatări, factorii de decizie și liderii universităților se pot adapta mai bine la tendințele istorice, astfel încât să poată lua decizii care sunt în armonie cu provocările prezente și viitoare din învățământul superior. În al doilea rând, pe baza acestor informații, factorii de decizie pot decide politici și strategii pentru a diminua sau poate elimina posibilele consecințe negative ale provocărilor universitare. Prin urmare, nu suntem de acord cu o abordare conservatoare care neagă posibilitatea intervențiilor factorilor de decizie, deși există presiuni globale și de piață foarte mari.

Masificarea învățământului superior. Politici și cifre

Învățământul superior este un bun public deoarece este organizat de stat și se adresează întregii populații. Conform abordării funcționaliste, sistemele de învățământ transmit cunoștințe și competențe noilor generații și, în consecință, alocă tinerilor poziții pe piața muncii în funcție de frecvența lor școlară (Hatos, 2011, pp. 597-600). Această perspectivă este criticată sau cel puțin nuanțată de teoriile conflictului care subliniază rolul instituțiilor de învățământ în reproducerea și legitimarea inegalității sociale. De exemplu, Pierre Bourdieu și Jean-Claude Passeron (2000) explică modul în care inegalitățile de clasă și sociale sunt reproduse în învățământul superior printr-o violență simbolică. Un alt sociolog francez, Raymond Boudon, oferă argumente pentru efectele secundare ale accesului egal la educație care produce inegalitate. El afirmă că „creșterea educațională [...] are efectul de a crește, mai degrabă decât de a

diminua, inegalitatea socială și economică, chiar și în cazul unui sistem educațional care devine mai egalitar" (Boudon, 1973, p. 187). Prin urmare, conform acestor abordări conflictuale, educația nu contribuie la mobilitatea socială, ci dimpotrivă, este o sursă de reproducere a inegalității sociale. Împotriva acestor perspective teoretice, numeroase studii au arătat că nivelul de educație și venitul părinților nu sunt singurele variabile care explică performanța școlară a copiilor sau rata abandonului școlar (Prince, 1960; Wasonga, 2002; Richardson & Woodley, 2003; Jones, Audley-Piotrowski & Kiefer, 2012; Frunzaru, Pricopie, Corbu, Ivan & Cismaru, 2013). Toate aceste argumente și contraargumente arată: 1) importanța educației pentru integrarea indivizilor pe piața muncii (și în comunitate) și 2) importanța politicilor și strategiilor care sprijină copiii din familii defavorizate pentru a le crește șansele de a urma studii superioare și de a avea locuri de muncă bine plătite după absolvire.

Astfel, creșterea șanselor tinerilor de a absolvi o facultate are consecințe pozitive pentru indivizi, pentru piața muncii (în continuare pentru economie) și pentru statul bunăstării. Mai mult, în contextul economiei cunoașterii și al pieței globale, încurajarea persoanelor cu medii socio-economice diferite de a urma studii superioare este o condiție *sine qua non* pentru ca cetățenii și statele să poată face față concurenței puternice. Prin urmare, în strategia Uniunii Europene pentru 2010-2020, un obiectiv este ca cel puțin 40% din generația tânără (30-34 de ani) să aibă o diplomă de învățământ superior (Comisia Europeană, 2010b). Conform cifrelor Eurostat, în toate cele 28 de state membre (UE28), procentul populației cu vârsta cuprinsă între 30 și 34 de ani care a absolvit cu succes studiile terțiare era de 23,6 în 2002 și a crescut la 38,5 în 2015. Există

țări în care mai mult de jumătate din tânăra generație are studii superioare, și anume Lituania, Cipru, Irlanda, Luxemburg și Suedia. În România, în 1998, 8,4% din tânăra generație avea studii superioare, iar în 2015, ponderea

populației cu vârsta cuprinsă între 30 și 34 de ani care a absolvit facultatea era de 25,5%. Aceste schimbări rapide pot fi explicate prin oferta universitară ridicată în contextul numărului redus de studenți care au promovat bacalaureatul (care se pot înscrie la facultate). Astfel, în 2014, existau 60 de universități publice și 47 de universități private pentru 104.229 de studenți care au promovat bacalaureatul. Mai mult, în același an, Guvernul României a oferit 62.400 de burse pentru persoanele care doresc să studieze în universități publice (conform Hotărârii Guvernului României nr. 327/2014). Această relație dintre cerere și ofertă a creat o concurență ridicată a universităților pentru studenți pentru a supraviețui pe piața educațională. Multe universități și colegii au eliminat înscrierea la examene, iar studenții sunt selectați exclusiv pe baza notelor de la bacalaureat. O posibilă soluție pentru creșterea numărului de persoane care se înscriu și frecventează o facultate este reducerea ratei de abandon școlar în - învățământul preuniversitar și în colegii, în special în rândul bobocilor.

Astfel, masificarea învățământului superior din România este redusă de factori care diminuează accesul și echitatea în facultăți. Cu toate acestea, cifrele de mai sus arată o creștere semnificativă a numărului de studenți, care nu reprezintă doar o schimbare cantitativă în învățământul superior din România. Un sondaj realizat în 2011 arată că unul din trei studenți nu citește cărți, iar aproximativ o altă treime dintre ei citesc cărți mai puțin de o oră pe zi (Pricopie, Frunzaru, Corbu, Ivan & Bârgăoanu, 2011, p. 26). Prin urmare, masificarea ridică semne de întrebare cu privire la calitatea educației și interesul studenților de a se dezvolta ca intelectuali. Mai mult, dacă unele cursuri precum istoria și filosofia sunt considerate o pierdere de timp, studenții se plictisesc de discuții abstracte și ipotetice și preferă doar cursuri care oferă abilități practice, putem vorbi despre un antiintelectualism al studenților (Eigenberger & Sealander, 2001). Cu toate acestea, această posibilă abordare critică este etichetată de Hurst (2013) drept „intelectualism” și „academism”, deoarece este ceva construit cultural pentru a favoriza clasa de mijloc. Inspirat de Bourdieu, Hurst afirmă că

„dragostea pentru cunoaștere de dragul cunoașterii este un lux pe care foarte puțini dintre noi și-l pot permite, o reflectare a erorii scolastice care vede mediul academic ca fiind separat de alte domenii ale puterii sociale" (Hurst, 2013, p. 58). Aceste perspective ridică întrebări cu privire la cât de mult ar trebui să fie teoretice și practice cursurile și seminariile. Discuțiile abstracte, ipotetice sau teoretice pot dezvolta gândirea critică necesară atât cetățenilor, cât și angajaților. Pe de altă parte, angajatorii solicită abilități precum gândirea critică, abilități de comunicare, capacitatea de a lucra cu ceilalți, precum și abilități practice (Comisia Europeană, 2010a; Robles, 2012). În contextul masificării învățământului superior, universitățile și colegiile ar trebui să găsească calea potrivită, acordând atenție atât dimensiunilor teoretice, cât și celor practice ale cursurilor și seminariilor.

Marketizarea învățământului superior și criticii acesteia

În competiția pentru resurse financiare și umane, universitățile sunt din ce în ce mai dependente de piață. Acest lucru poate amenința „existența universității liberale care era izolată de economie și unde cunoașterea era dobândită pentru virtute mai degrabă decât pentru utilitate" (Symes, 1999, p. 241). Învățământul superior, ca parte a lumii reale, a devenit vocaționalizat, iar universitățile își promovează oferta subliniind faptul că carierele candidaților încep în cadrul instituțiilor lor. În contextul în care „acestea i-au transformat pe studenți în consumatori, care investesc în propria educație ca parte a unui proces de auto-întreprindere", universitățile produc bunuri de formare care traversează granița dintre educație și afaceri (Symes, 1999, p. 253). Concluzii similare sunt oferite de un studiu comparativ realizat asupra Regatului Unit și SUA, unde autorii consideră că „ambele guverne cred în centralitatea forțelor pieței în satisfacerea cererii de învățământ superior, guvernul și mediul academic jucând roluri subordonate" (Alderman & Brown, 2007, p. 19). Autorii afirmă că este

nevoie de a reafirma și revigora scopul public al învățământului superior prin redistribuirea resurselor către instituțiile și persoanele aflate în nevoie. O abordare mai critică o are Noam Chomsky, care consideră universitățile ca parte a modelului de afaceri corporativ, unde accentul se pune pe reducerea costului forței de muncă, creșterea servilității muncii, reducerea contactului dintre cadrele didactice și studenți și existența unor clase mari și a unor profesori temporari. Marele lingvist și filosof afirmă „moartea universității americane" care urmează modelul de afaceri corporativ, unde precaritatea este impusă prin forță: „este foarte similar cu ceea ce te-ai aștepta într-o fabrică, unde muncitorii trebuie să fie disciplinați, să fie ascultători; nu ar trebui să joace un rol în, să zicem, organizarea producției sau determinarea modului în care funcționează locul de muncă - aceasta este treaba managementului." „Acest lucru este acum transferat și la universități" (Chomsky, 2015).

Gestionarea universității ca instituție comercială a avut consecințe negative asupra accesului și echității în învățământul superior. În era societății consumeriste, universitățile au investit în servicii și facilități pentru a face viața studenților în facultate mai atractivă (Thelin, 2011, p. 392). Universitățile au centre de fitness, restaurante, cafenele, oferte recreative, prin urmare, oferă facilități comerciale și de agrement care cresc cheltuielile vieții universitare. Aceste fapte susțin argumentele pentru necesitatea unor politici și strategii care să sporească rolul universității ca instituție socială, legând generațiile și contribuind la dinamica socială, conectând cercetarea, educația și inovarea (Paleari, Donina și Meoli, 2014, p. 378). În acest sens, o Comunicare a Comisiei Uniunii Europene privind rolul universității în Europa cunoașterii (COM, 2003, 58) subliniază faptul că universitatea trebuie să dispună de resurse suficiente și sustenabile, să își sporească excelența în cercetare și predare și să se deschidă către atractivitatea regională și internațională. Desigur, recomandările Uniunii Europene nu acoperă cheltuielile universităților care trebuie să își îmbunătățească în permanență oferta (cel puțin) pentru a supraviețui în

competiția globală pentru studenți, granturi, contracte și parteneriate cu companii.

Globalizarea învățământului superior

În ultimele decenii a existat o piață globală pentru învățământul superior, cu o mișcare fără precedent a studenților și cadrelor didactice în întreaga lume. Într-o cursă a creierelor, universitățile concurează pentru studenți și profesori, încercând să investească în activele lor și să obțină poziții mai înalte în clasamentele academice, cum ar fi *Clasamentul Academic al Universităților Mondiale* (cunoscut sub numele de Clasamentul Shanghai). Având în vedere că, în acest tip de clasament, universitățile din SUA sunt întotdeauna în top, globalizarea poate fi asociată cu proliferarea cunoștințelor dezvoltate de universități precum Harvard, Stanford sau MIT. De exemplu, în științele sociale, Brian Taylor (2015) discută globalizarea metodelor de cercetare calitativă și a disciplinelor academice (în special în domeniul comunicării), iar Septimiu Chelcea consideră că după cel de-al Doilea Război Mondial, datorită influenței autorilor americani, a existat un fenomen de „neocolonizare" a psihologiei sociale (Chelcea, 2013, p. 71). Sociologul român afirmă că o alternativă la globalizarea psihologiei sociale americane este glocalizarea (sau indigenizarea), care poate îmbogăți conținutul, metodele și temele acestei științe. Glocalizarea poate fi realizată nu prin izolare, ci printr-o abordare critică a teoriilor tacite și prin entuziasmul pentru indigenizarea psihologiei sociale românești.

Acești autori par să susțină ideea că globalizarea învățământului superior ia mai degrabă forma *creșterii* (și nu *a glocalizării),* unde lumea devine mai uniformizată, iar indivizii și grupurile (în cazul nostru, facultățile și universitățile) au o capacitate mai redusă de adaptare și inovare în fața influenței occidentale, în special a americanizării. McDonalizarea dezvoltată în SUA a

influențat toate aspectele societății americane și, în prezent, ale altor societăți, în special educația (Ritzer, 2010, p. 45). Astfel, termenul inventat de George Ritzer pentru a denumi raționalizarea și comodificarea societății pentru o eficiență, calculabilitate, predictibilitate și control mai mari (Ritzer, 2011) a fost utilizat de cercetători pentru a analiza învățământul superior (Hayes & Wynyard, 2006). Eficiența învățământului superior duce la inflație a notelor și la creșterea numărului de studenți care promovează, calculabilitatea a introdus evaluarea cantitativă în locul evaluării calitative, predictibilitatea aduce standardizare, iar controlul este stabilit prin sistemele de evaluare a cadrelor universitare și sistemul de dezvoltare profesională continuă (Hayes & Wynyard, 2006, pp. 11-12). Mai mult, globalizarea „McUniversity" este mai ușor de realizat datorită învățământului la distanță și e- learning (sau învățământului online), unde „universitățile virtuale" își pot oferi serviciile oamenilor din întreaga lume fără a locui acasă. De exemplu, Open University din Anglia are peste 10.000 de studenți din peste 128 de țări care caută un învățământ flexibil și „un învățământ superior în Regatul Unit".

Un alt exemplu de globalizare a învățământului superior este Programul Erasmus, dezvoltat de Uniunea Europeană, care încurajează mobilitatea studenților și a cadrelor didactice din Europa pentru a reduce șomajul în rândul tinerilor, a promova învățarea în rândul adulților și a sprijini inovarea, cooperarea și reforma. Datorită acestui program, între 1987-2014, peste 3,3 milioane de studenți au beneficiat de mobilitate pentru studii sau stagii de practică, în special la nivel de licență în științe sociale, afaceri sau studii superioare. Având în vedere că scopul principal al acestui program este de a contribui la strategia UE pentru 2020, ca Uniunea Europeană „să devină o economie inteligentă, durabilă și incluzivă" (Comisia Europeană, 2010b), putem spune că este atât o manifestare, cât și o reacție la concurența globală.

În final, se poate concluziona că, în contextul răspândirii ideologiei neoliberale, are loc globalizarea marketizării sistemelor de învățământ superior

prin competiția pentru studenți și promovarea concurenței, eficienței și generării de venituri (Urbanovic, Wilkins & Huisman, 2016). Indiferent dacă factorii de decizie politică iubesc sau urăsc globalizarea, ei trebuie să adapteze învățământul superior la aceste provocări prin internaționalizare, liberalizare sau universalizare a universității, cu sprijinul mediului academic (Hoareau, 2011, p. 235).

Discuție

Misiunea universității se schimbă în funcție de provocările determinate de transformările culturale, tehnologice și economice din contextul global. Pe de o parte, unele instituții de învățământ superior se străduiesc să se situeze în topul clasamentului universitar, iar pe de altă parte, multe dintre ele încearcă să ofere cunoștințe și resurse umane comunității locale. O simplă analiză a misiunii universităților de top la nivel global arată că acestea își propun să performeze „la cele mai înalte niveluri internaționale de excelență" (Universitatea din Cambridge), „să formeze lideri globali" (Universitatea din Tokio) sau „să genereze, să disemineze și să păstreze cunoștințe și să colaboreze cu alții pentru a aduce aceste cunoștințe în fața marilor provocări ale lumii" (Institutul de Tehnologie din Massachusetts). Unele universități mari nu au o declarație de misiune formală (cum ar fi Universitatea Harvard), dar au o perspectivă globală. Universitățile cu profil mai scăzut își propun să mențină un *echilibru just* între activitățile de predare, cercetare și servicii comunitare" (Universitatea din Liège) sau „să fie o școală de guvernanță și să formeze specialiști în domeniile cheie ale societății" (Universitatea Națională de Studii Politice și Administrative - București). Universitățile mai mici sunt strâns conectate cu comunitatea locală, iar universitățile mai mari cu societatea națională sau globală. Cu toate acestea, indiferent de dimensiunea sau prestigiul universității, instituțiile de învățământ superior manifestă interes pentru internaționalizare în

ceea ce privește cercetarea și mobilitatea cadrelor didactice și a studenților.

Misiunea universității este influențată de faptul că aceasta acționează mai degrabă ca o instituție comercială decât ca una de învățământ. Aceste instituții trebuie să facă față faptului că studenții se așteaptă ca universitatea să ofere mai multe competențe practice și ca profesorii să fie disponibili în afara orelor de curs programate (Crisp et al., 2009; Gracia, 2010). Mai mult, studenții împart mai puțin timp cu studiul și mai mult cu activitățile sociale (petrec mai puțin timp participând la cursuri și studiind) și consideră că principalul motiv pentru care frecventează o facultate este obținerea unui loc de muncă bun după absolvire și mai puțin dezvoltarea intelectuală. Masificarea învățământului superior a amplificat acest fenomen. Tot mai mulți tineri din familii cu venituri mici și cu părinți fără studii superioare se înscriu la facultate. Pentru ei, obținerea unei licențe este o mare șansă de a avea o viață decentă din punct de vedere economic, așa că nu îi putem învinovăți pentru că consideră că „școala nu este suficient de strâns legată de piața muncii sau de viața reală" (Hurst, 2013, p. 46). Cu toate acestea, efectul secundar al acestui „antiintelectualism " (Eigenberger & Sealander, 2001) poate fi diminuarea importanței gândirii critice și, în consecință, creșterea dependenței de faptele aflate în continuă schimbare, pentru a nu „deveni gânditori autonomi, capabili să extragă informații fiabile dintr-o varietate largă de surse și capabili să facă inferențe mai incisive" (Eigenberger, Sealander, Jacobs și Shellady, 2001, p. 110). Prin urmare, universitatea trebuie să transmită noilor generații atât teoria, cât și practica, oferind astfel cursuri de tip „arte liberale", cum ar fi Filosofia, Istoria și Teoria Educației, împreună cu cursuri care învață cum să se facă lucrurile. Această abordare echilibrată nu este necesară doar pentru piața muncii, ci îi pregătește pe studenți ca cetățeni activi pentru democrație. Cu toate acestea, ministrul educației din Japonia a solicitat în 2015, într-o scrisoare adresată universităților, să ia „măsuri active pentru a desființa organizațiile [de științe sociale și umaniste] sau pentru a le transforma în domenii care răspund mai bine

nevoilor societății" (Ministerul Educației din Japonia spune să desființeze Știința Socială și Umanistă, 2015). Prin urmare, universitățile (în special departamentele de științe sociale și umaniste) trebuie să se lupte atât cu presiunea pieței, cât și cu cea politică pentru a supraviețui ca instituții academice într-o societate de consum.

References

Alderman, G., & Brown, R. (2007). American and British Higher Education: Common Problems, Common Responses. *College and University,* 82(3), 19-24.

Boudon, R. (1973). *Education, opportunity and social inequality. Chanjing Prospects in Western Society.* New York: Wiley-Interscience.

Bourdieu, P., & Passeron, J.-C. (2000). *Reproduction in Education, Society and Culture.* London: Sage Publications.

Chelcea, S. (2013). Indigenizarea psihosociologici, cu referire specială la România. In P. Iluț (Ed.), *în căutarea de principii. Epistemologie și metodologie socială aplicată* (pp. 63-90). Iași: Editura Polirom.

Crisp, G., Crisp, E., Turnbull, D., Nettelbeck, T., Ward, L., LeCouteur, A., Schneider, L. (2009). Așteptările studenților din primul an: Rezultatul unui sondaj realizat în rândul studenților din întreaga universitate. *Journal of University Teaching & Learning Practice,* 6(1), 9-26.

Eigenberger, ME și Sealander, KA (2001). O scală pentru măsurarea antiintelectualismului elevilor. *Psychological Reports,* 89(2), 387-402.

Eigenberger, ME, Sealander, KA, Jacobs, JA și Shellady, S. M. (2001). Înclinația spre gândirea critică: o comparație între studenții studenți și alți studenți universitari. *North American Journal of Psychology,* 3(1), 109-118.

European Commission. (2010a). *Employers' perception of graduate employability.* Retrieved from: http://ec.europa.eu/eurostat/data/database .

European Commission. (2010b). *Europe 2020. A strategy for smart,*

sustainable and inclusive growth. Retrieved from: http://ec.europa.eu/eurostat/data/database .

Fromm, E. (1976). *To have or to be?* London: Continum.

Frunzaru, V., Pricopie, R., Corbu, N., Ivan, L., & Cismaru, D.-M. (2013). *învățământul universitar din România. Dialog cu elevi, studenți și profesori.* Bucharest: Editura Comunicare.ro.

Gracia, L. (2010). Așteptările studenților la contabilitate și experiențele de tranziție în ceea ce privește stagiul de practică supervizat. *Accounting Education,* 19(12), 51-64.

Hatos, A. (2011). Educație. În L. Vlăsceanu (Ed.), *Sociologie* (p. 596 644). Iași: Editura Polirom.

Hayes, D. și Wynyard, R. (2006). *McDonaldizarea învățământului superior* . Information Age Publishing, Incorporated.

Hoareau, C. (2011). Globalizarea și elaborarea politicilor în învățământul superior în Franța: O iubim sau o urăm? *French Politics,* 9(3), 222-239.

Hurst, AL (2013). Tipurile de elevi ca reflectare a habitusului clasei: O aplicație a erorii scolastice a lui Bourdieu. **Theory and Research in Education* *, 11(1), 43-61.

Jones, MH, Audley-Piotrowski, SR și Kiefer, SM (2012). Relațiile dintre percepțiile adolescenților asupra comportamentelor prietenilor, conceptul de sine academic și performanța la matematică. *Journal of Educational Psychology* , 104(1), 19-31.

Paleari, S., Donina, D. și Meoli, M. (2014). Rolul universității în societatea europeană a secolului XXI. *The Journal of Technology Transfer,* 40(3), 369-379.

Pricopie, R., Frunzaru, V., Corbu, N., Ivan, L., & Bârgăoanu, A. (2011). *Acces și echitate în învățământul superior. Dialog cu elevii și studenții.* Bucharest: Editura Comunicare.ro.

Prince, R. (1960). Values, Grades, Achievement, and Career Choice of

High-School Students. *The Elementary School Journal,* 60(7), 376-384.

Richardson, J. T. E., & Woodley, A. (2003). Another Look at the Role of Age, Gender and Subject as Predictors of Academic Attainment in Higher Education. *Studies in Higher Education,* 28(4), 475-493.

Ritzer, G. (2010). *Globalizarea nimicului: cultura consumului și paradoxurile abundenței.* Bucharest: Editura Humanitas.

Ritzer, G. (2011). *Mcdonalizarea societăților.* Bucureşti: Editura Comunicare.ro.

Robles, MM (2012). Percepțiile executive asupra celor mai importante 10 abilități non-tehnice necesare la locul de muncă actual. *Business Communication Quarterly,* 75(4), 453-465.

Symes, C. (1999). „Lucrând pentru viitorul tău": Ascensiunea universității vocaționale. *Australian Journal of Education,* 43(3), 241-256 .

Taylor, BC (2015). Al tău, al meu și al nostru: teoretizarea articulării globale a metodelor de cercetare calitativă și a disciplinelor academice. *Revista Română de Comunicare și Relații Publice* , 17(3), 11-26.

Thelin, JR (2011). *O istorie a învățământului superior american* . Baltimore: Johns Hopkins University Press.

Urbanovic, J., Wilkins, S. și Huisman, J. (2016). Probleme și provocări pentru țările mici în atragerea și găzduirea studenților internaționali: cazul Lituaniei. *Studies in Higher Education,* 41(3), 491-507.

Wasonga, T. (2002). Efectele de gen asupra percepțiilor activelor externe, dezvoltării rezilienței și performanței academice: Abordarea teoriei perpetuării. *Gender Issues* , 20(4), 43-54.

Capitolul 3

Incubatoare de afaceri universitare - parteneriate între mediul academic și mediul de afaceri din comunitatea locală

Cristina LEOVARIDIS

O nouă viziune asupra instituțiilor de învățământ superior în economia învățării - universitatea antreprenorială

Realitatea societății bazate pe cunoaștere este dată de acțiunile umane, de calitatea acestora, iar acest fapt este asigurat în esență de educație. Societatea bazată pe cunoaștere este una care învață, pe baza educației, deoarece educația și formarea profesională sunt condițiile necesare pentru asigurarea calității forței de muncă și a societății inovatoare.

O societate bazată pe cunoaștere se referă la producerea de cunoaștere (cercetare), la asumarea cunoașterii (educație) și la utilizarea cunoașterii (economie), dar mai ales la unitatea acestora, la acțiunea lor interdependentă într-un sistem coerent, în rețele, unde inovația, învățarea și punerea în practică a ideilor s-ar regăsi simultan. Sistemul educațional actual corespunde, de fapt, cerințelor impuse de formarea și funcționarea societății industriale. Odată cu trecerea la un nou tip de societate - societatea bazată pe cunoaștere - s-a manifestat un anumit dezechilibru între ceea ce poate oferi un sistem educațional „tradițional" (un astfel de sistem se caracterizează prin fragmentarea bazată pe disciplinaritate, vizând transmiterea cunoștințelor, mai degrabă decât stimularea creativității și inovației), și ceea ce ar trebui să ofere

în noul context al societății bazate pe cunoaștere (Glodeanu et. al., 2009, pp. 156, 160).

Într-un astfel de context, conceptul de „universitate antreprenorială" a fost introdus pentru prima dată de Burton R. Clark și utilizat pentru a descrie un nou tip de universitate, născută ca reacție a acesteia la schimbările mediului extern. Conform lui Clark, această transformare are loc atunci când un număr de persoane, reprezentând diverse componente ale universității, cooperează ani de zile în direcția schimbării modului în care instituția lor este structurată și orientată: pe aceste niveluri, acțiunea antreprenorială colectivă reprezintă motorul procesului de transformare. Direcțiile de transformare a universității, ca urmare a acțiunilor antreprenoriale, determină apariția și existența în cadrul universității a următoarelor cinci elemente (Clark, 2000, pp. 24-25): un centru decizional bine consolidat, o periferie extinsă și dinamică, o bază diversificată de finanțare, un nucleu academic bine stimulat și o cultură antreprenorială integrată.

Periferia dinamică la care face referire Clark poate fi cheia numeroaselor probleme cu care se confruntă universitățile aflate în schimbare; acele centre de cercetare care sunt în contact cu mediul extern pot identifica direcții particulare de dezvoltare, pot găsi oportunități de dezvoltare și pot contribui astfel, într-un mod esențial, la susținerea universității. Departamentele „periferice" trebuie să fie în legătură constantă cu mediul extern, din care preiau cerințe și oportunități și pe care îl deservesc, în aceeași măsură în care deservesc universitatea lor mamă (Stanciu, 2013, p. 82).

Unii autori consideră că diferențele dintre formele vechi și cele noi de universitate se aseamănă cu cele dintre management și leadership: primul asigură supraviețuirea și funcționarea actuală, în timp ce al doilea asigură dezvoltarea viitoare; prin urmare, universitățile trebuie să includă atât unități de învățământ tradiționale, cât și unități de cercetare. Rolul universității antreprenoriale este de a menține și îmbogăți cultura națională și internațională,

scopul său principal este de a forma specialiști, iar obiectivele sale secundare trebuie să fie reacții incluzive la cerințele societății și comunității din care face parte. Fiind un model de comportament etic în mediul de afaceri, universitatea antreprenorială este un spațiu de inovare la nivel educațional și de cercetare, pentru a asigura continuarea existenței și dezvoltării instituției. Alături de dimensiunea financiară, alte dimensiuni importante sunt cele legate de resursele umane, informaționale și materiale ale universității (Brătianu & Stanciu, 2010, pp. 132, 125).

Universitatea antreprenorială trebuie să continue să pună indivizii în centrul atenției, deoarece, în mod fundamental, cunoașterea se află în ei.

Vechiul model al unei instituții de învățământ superior se baza pe principiul funcționalității unice, proiectată și funcțională cu scopul de a forma specialiști, iar conducerea acesteia era asigurată de persoane recrutate din cadrul corpului didactic. În prezent, în societatea actuală bazată pe cunoaștere, aria de interes a universității s-a extins, prin implicarea acesteia în activități din afara domeniului strict academic, în special activități care includ cercetarea, inovarea și diseminarea rezultatelor inovării; însă, în prezent, acest lucru se realizează pe baza principiului general al schimbului de bunuri și servicii pe piață (Glodeanu et al., 2009, p. 148).

Universitatea antreprenorială se caracterizează prin căutarea a tot ce este nou, prin eficiență și prin stabilirea de noi forme organizaționale. Pe lângă acestea, dezvoltă o activitate independentă, asumându-și riscuri, este angajată în dezvoltarea economică și socială a regiunii înconjurătoare, este flexibilă, utilizează resursele disponibile într-un mod creativ și își redistribuie personalul pentru a se adapta cerințelor mediului (Pintea, 2001, pp. 409-410).

Universitatea antreprenorială poate include „unități active" (Gjerding et al., 2006, pp. 84-85) sau centre de excelență (Brătianu & Stanciu, 2010, p. 126), entități bine dotate din punct de vedere tehnologic, având specialiști competenți și inovatori, de obicei profesori universitari, receptivi și capabili să abordeze

teme de cercetare actuale. Realizările lor remarcabile ar fi ușor asimilate de piață, iar transferul de cunoștințe către mediul exterior, pe care îl practică, precum și reputația lor, le conferă independență financiară.

În ciuda diferențelor dintre diverși autori în abordarea universităților antreprenoriale (unele au implementat practici antreprenoriale într-un mod structurat, permițându-le în același timp să se dezvolte organic, altele apelează adesea la resurse externe, în timp ce altele utilizează adesea resurse interne etc.), există o serie de activități la care apelează majoritatea universităților antreprenoriale, așa cum sunt de acord majoritatea autorilor din domeniu (Zaharia, 2002, p.135): centre de transfer tehnologic, incubatoare de întreprinderi, parcuri științifice, centre/departamente de învățare pe tot parcursul vieții. Activitățile desfășurate în cadrul acestor structuri pot fi transferul de tehnologie, învățarea pe tot parcursul vieții, învățarea alternativă, desfășurarea de stagii de practică sau proiecte în întreprinderi de către studenți și participarea partenerilor industriali la viața universitară.

Alți autori enumeră un set și mai larg de elemente ale inovării instituționale, identificate în universitățile antreprenoriale (Glodeanu et. al., 2009, pp. 169-170): prezența laboratoarelor și centrelor de cercetare; centre de transfer tehnologic; centre de consultanță; institute create alături de universități; parteneriate cu companii private; parteneriate cu instituții publice; cooperare bazată pe proiecte comune; implicarea studenților în cercetare; sponsorizări sau finanțare din partea agenților economici, fundațiilor etc.; participarea la rețele internaționale de cercetare; implicarea în dezvoltarea locală a zonei în care este situată universitatea.

Dintre numeroasele caracteristici ale universității antreprenoriale, ne vom concentra asupra a două dintre ele, punând accent pe generarea și menținerea de parteneriate între universități și mediul de afaceri local, cu scopul dezvoltării comunității locale, în special a incubatoarelor de afaceri create de și alături de universități (care vor fi prezentate în capitolul curent) și a parcurilor științifice

și tehnologice (care vor fi prezentate într-un alt capitol al aceleiași cărți).

Incubatoare de afaceri - definiții și tipologie

O cercetare realizată de Ernst&Young, pe un eșantion de 765 de studenți aflați în ultimii ani de facultate, atât din București, cât și din afara capitalei, intitulată „ *Barometrul educației și culturii antreprenoriale în rândul tinerilor. România 2014",* a indicat faptul că, în ceea ce privește studenții respondenți, universitățile ar trebui să sprijine dezvoltarea spiritului antreprenorial și prin crearea de incubatoare și acceleratoare de afaceri (13% dintre respondenți), alături de alte măsuri precum simulări „creează-ți și administrează-ți propria afacere" (18% dintre respondenți), stagii de practică în companii antreprenoriale (17%), cursuri de educație antreprenorială (17%), întâlniri și ateliere cu antreprenori și descoperirea poveștilor lor de succes (13%), programe de formare pentru industrii specifice (11%), cursuri de planificare a afacerilor și prezentări cu business angels și alte tipuri de investitori (11%) (Ernst &Young, 2014, p. 16).

Alte elemente care pot fi regăsite în cadrul universităților antreprenoriale, pe lângă cele enumerate la sfârșitul primului subcapitol, sunt (Ernst & Young, 2014, p. 17): acceleratoare de afaceri pentru viitori antreprenori; cursuri despre antreprenoriat; activități co-curriculare, cum ar fi prezentări susținute de lectori din afara universității; concursuri și evenimente de planificare a afacerilor al căror scop este creșterea interesului pentru antreprenoriat; programe de networking prin care studenții ar putea crea conexiuni cu mentori, alți studenți și potențiali investitori.

În ceea ce privește prezența incubatoarelor și acceleratoarelor de afaceri în universități, 81% dintre studenții respondenți consideră prezența unui accelerator sau incubator de afaceri ca fiind extrem de importantă sau cel puțin importantă pentru dezvoltarea abilităților antreprenoriale (doar 3% au

considerat-o mai puțin importantă sau chiar deloc importantă). Cu toate acestea, 51% dintre respondenți nu știu dacă există unul în universitatea la care studiază (37% au declarat că nu există niciunul și doar 12% au susținut că au un astfel de incubator în universitatea la care studiază). În România, există mai multe incubatoare de afaceri care funcționează în cadrul universităților, dar rezultatele privind companiile incubate sunt mai puțin cunoscute publicului (Ernst & Young, 2014, p. 21).

Incubatoarele de afaceri ajută la „creșterea" companiilor antreprenoriale, ajutându-le să supraviețuiască și să se dezvolte în primii ani de viață, când sunt cele mai vulnerabile; acestea oferă companiilor cliente servicii de sprijin pentru afaceri, precum și resurse adecvate pentru companiile tinere, întrucât obiectivul comun al programelor de incubare este crearea de locuri de muncă într-o anumită comunitate, dezvoltarea climatului antreprenorial al comunității respective, menținerea fluxului de investiții în acea comunitate, construirea sau accelerarea creșterii industriei locale, diversificarea economiei în zona locală (INBIA, 2016).

Incubatorul de afaceri a fost definit pentru prima dată în 1998, în cadrul atelierului „Cele mai bune practici în infrastructura incubatoarelor și sprijinul inovării", desfășurat la Helsinki, ca „un loc în care firmele nou create sunt concentrate într-un spațiu limitat. Scopul său este de a îmbunătăți șansele de creștere și rata de supraviețuire a acestor firme prin furnizarea de clădiri modulare cu facilități comune (fax, facilități de calcul etc.), precum și cu sprijin managerial și servicii de back-up. Accentul principal se pune pe dezvoltarea locală și crearea de locuri de muncă" (Comisia Europeană, 2002, p. 4).

Această definiție, datând din anii 1990, pune prea mult accent pe aspectele fizice ale incubării, o dificultate care a fost depășită de următoarele definiții disponibile în anii următori în Regatul Unit și Germania: „Incubația de afaceri este un proces dinamic de dezvoltare a afacerilor. Este un termen care acoperă o gamă largă de procese care ajută la reducerea ratei de eșec a companiilor aflate

în stadiu incipient și la accelerarea creșterii companiilor care au potențialul de a deveni generatoare substanțiale de locuri de muncă și bogăție. Un incubator de afaceri este de obicei o proprietate cu unități de lucru mici, care oferă un mediu instructiv și de susținere antreprenorilor aflați la început de drum și în etapele incipiente ale afacerilor. Incubatoarele oferă trei ingrediente principale pentru dezvoltarea unor afaceri de succes - un mediu antreprenorial și de învățare, acces facil la mentori și investitori, vizibilitate pe piață" (Comisia Europeană, 2002, p. 5). Această definiție, deși se referă la furnizarea de spațiu fizic pentru startup-uri ca o caracteristică esențială a incubatoarelor, evidențiază în egală măsură și alte aspecte, cum ar fi educația antreprenorială, mentoratul și vizibilitatea.

În schimb, definiția franceză nu mai menționează aspectele fizice ale incubatorului, ci evidențiază rolul său în promovarea noilor startup-uri și în sprijinul promovării companiilor existente, cu scopul final de a realiza dezvoltarea comunității și regională (Comisia Europeană, 2002, p. 5): acesta sprijină IMM-urile inovatoare și antreprenorii, acționând în beneficiul public, fiind înființat de principalii operatori economici din regiune, pentru a oferi o gamă largă de servicii de sprijin pentru proiectele create de IMM-urile inovatoare, contribuind astfel la dezvoltarea locală și regională.

În literatura de specialitate din domeniu, există o distincție între incubatoarele de afaceri „tradiționale" și cele specifice „noii economii". Astfel, scopul principal al primei categorii este de a facilita dezvoltarea economică prin promovarea antreprenoriatului, inovării și creării de locuri de muncă; drept urmare, majoritatea incubatoarelor au fost înființate de autorități locale sau naționale, inclusiv universități. Pe de altă parte, incubatoarele de afaceri din „noa economie" sunt adesea virtuale, fiind fondate de companii private de capital de risc sau de companii de consultanță capabile să ofere o gamă largă de servicii tehnologice, de afaceri și de consultanță clienților lor. Obiectivele și modul lor de operare sunt fundamental diferite de cele ale incubatoarelor

tradiționale: sunt înființate de sectorul privat; sunt orientate spre profit, acestea din urmă provenind din investiții în companii mai degrabă decât din chirii; sunt axate pe activități de înaltă tehnologie și legate de internet și, spre deosebire de cele tradiționale, nu își stabilesc ca obiectiv principal crearea de locuri de muncă; sunt mai degrabă o prezență virtuală prin serviciile de afaceri și financiare pe care le oferă, comparativ cu cele tradiționale, de obicei centrate pe furnizarea de spațiu fizic de lucru (Comisia Europeană, 2002, pp. 7-8).

Conceptul de „incubator de afaceri" s-a dezvoltat de-a lungul timpului, ducând la clasificarea sa pe baza mai multor criterii. Pe baza surselor de finanțare, există incubatoare finanțate de stat (ministere, universități de stat, centre de cercetare) și private (Camere de Comerț, universități private, asociații). În funcție de funcționare, incubatoarele pot fi fie „de cărămidă și mortar", fie virtuale: primele oferă facilități conectate la infrastructura fizică, deoarece procesul de incubare are loc într-o clădire special echipată; cele virtuale, cunoscute și sub denumirea de „incubatoare fără pereți", nu oferă un spațiu (clădiri) special echipat, în timp ce serviciile disponibile sunt furnizate prin internet. Dacă se analizează incubatoarele în funcție de structura serviciilor oferite, acestea trebuie împărțite în cinci categorii: incubatoare tradiționale - care vizează dezvoltarea companiilor care pot experimenta o schimbare rapidă a tehnologiei de producție (industria textilă, fabricarea încălțămintei); incubatoare tehnologice care sprijină companiile ale căror produse sau servicii au apărut ca urmare a cercetării științifice (biotehnologie, informatică, electronică etc.); incubatoare culturale - cele care susțin activități culturale (muzică, sculptură, fotografie); incubatoare sociale care susțin activități rezultate din proiecte sociale; Incubatoarele de afaceri din domeniul agriculturii sunt cele care încurajează inovația tehnologică în domeniu. În funcție de amplasarea lor, există incubatoare urbane (situate în orașe și acestea sunt adesea tehnologice și tradiționale), suburbane (situate la periferia orașelor) și incubatoare rurale (a căror dezvoltare este strict legată de centrele de producție

agricolă) (Moraru, Rusei, 2012, pp. 170-171).

O altă tipologie a incubatoarelor, stabilită pe baza etapelor de evoluție a companiei pe care le abordează, le împarte în următoarele tipuri: pre- -incubatoare (oferă servicii legate de etapele de pre-incubare - oferind expertiză și facilități pentru a sprijini potențialii antreprenori în dezvoltarea ideilor lor de afaceri și în elaborarea planului de afaceri); incubatoare academice (înființate în cadrul universităților și centrelor de cercetare și care oferă sprijin acelor idei de afaceri dezvoltate fie de studenți, fie rezultate din cercetare și dezvoltare); incubatoare de „scop general" (oferă un set complet de servicii de la etapele de pre- până la post-incubare și oferă sprijin tuturor celor care au o idee fezabilă, indiferent de originea acesteia și de sectorul economic implicat); incubatoare specifice unui anumit sector (oferă un set complet de servicii, de la etapele de pre- până la post-incubare și oferă sprijin tuturor celor care au o idee fezabilă dintr-un anumit sector economic - de exemplu, mediu, agricultură, chimie etc., care este important pentru zona geografică în care se află incubatorul; în funcție de natura sectorului, aceste incubatoare oferă infrastructura specifică pentru a satisface nevoile companiilor cliente) (Dichter et al., 2010, p. 7).

Incubatoare de afaceri create de universități, la nivel european

Deși Charles Mancuso a înființat primul incubator de afaceri în Batavia, New York, încă din 1959, procesul de incubare a devenit o adevărată industrie abia în anii 1980. În America de Nord există peste 1400 de incubatoare de afaceri, distribuite după cum urmează: 1115 incubatoare de afaceri în Statele Unite ale Americii, 191 în Mexic și 120 în Canada, majoritatea fiind entități non-profit, afiliate universităților, care susțin aproximativ 27.000 de companii, creând 100.000 de locuri de muncă în 2007, principalele lor obiective fiind crearea de locuri de muncă, asigurarea profitabilității economice și a transferului de tehnologie (Moraru, Rusei, 2012, p. 171).

În Uniunea Europeană, primul loc, în ceea ce privește numărul de incubatoare de afaceri existente, este ocupat de Germania (cu peste 400 de incubatoare), urmată de Marea Britanie (aproximativ 300) și Franța (aproximativ 250) (Moraru & Rusei, 2012, p. 171).

Ultimele date disponibile la nivel european privind incubatoarele de afaceri sunt cele ale cercetării *Survey of European Business Incubators* din 2006, care a identificat regiunile cu cea mai mare densitate de incubatoare de afaceri la 1000 de locuitori: Finlanda, urmată de Austria, Marea Britanie, Luxemburg și Suedia (Goddard, Chouk, 2006, p. 2). Cercetarea a identificat principalele caracteristici ale incubatoarelor de afaceri europene (Goddard, Chouk, 2006, pp. 3-4): numărul mediu de companii din incubatoarele de afaceri europene este de 25, în timp ce la nivel european, incubatoarele de afaceri găzduiesc în total aproximativ 24.000 de companii; acestea sunt incluse în programul de incubare pentru o perioadă medie de 3 ani; aproape jumătate (48%) sunt finanțate din fonduri publice (finanțarea din fonduri publice este un instrument al politicilor europene de sprijinire a antreprenoriatului) și doar 12% din finanțare privată, restul fiind susținut prin finanțare mixtă; 70% dintre incubatoarele de afaceri europene sunt non-profit; Specializarea incubatoarelor este predominant industrială și tehnologică - o treime (29%) dintre incubatoare găzduiesc companii dintr-o anumită industrie, cum ar fi biotehnologia, media digitală, software și aproximativ 3/5 (58%) dintre acestea găzduiesc doar companii inovatoare, ceea ce înseamnă că structurile antreprenoriale și de inovare, pe de o parte, și politicile publice, pe de altă parte, sunt într-o strânsă legătură în ceea ce privește incubatoarele europene.

Alte performanțe notabile ale incubatoarelor europene se referă la rata de supraviețuire a companiilor incubate (89% dintre companiile incubate europene continuă să funcționeze după 3 ani, comparativ cu 85% în Statele Unite), și la numărul mediu de locuri de muncă create per incubator european (48,7%) (Moraru, Rusei, 2012, p.172). Alți indicatori arată că rata medie de ocupare a

incubatoarelor de afaceri europene este de 66%, iar spațiul mediu disponibil pentru activitățile de incubare este de aproximativ 3800 de metri pătrați (BIC, 2010, p.3).

Cooperarea dintre universități și mediul economic trebuie să fie de tip „câștig-câștig" și să continue pe termen lung, iar unul dintre aceste tipuri de cooperare este reprezentat chiar de incubatoarele de afaceri create în cadrul universităților, care implică oameni de afaceri de succes ca mentori pentru ideile de afaceri ale studenților sau chiar ale cercetătorilor și profesorilor, găzduite de incubator. De exemplu, în Franța, mobilitatea profesorilor și cercetătorilor între universități și mediul de afaceri este încurajată la nivel de stat, prin legislație care le permite să părăsească universitatea și laboratoarele și să înființeze o companie pe baza rezultatelor muncii lor, generându-se astfel o rețea de incubatoare academice care să îi sprijine; dacă doresc, pot, de asemenea, să se întoarcă la locul de muncă universitar. Astfel, în perioada 2000-2005, 844 de companii au fost create în Franța de către cercetători, prin intermediul acestor incubatoare academice (Comisia Europeană, 2008a, p. 32).

Conform unei cercetări privind educația antreprenorială, realizată în 2008 pe un eșantion de 2899 de instituții de învățământ superior din 31 de state europene, două treimi dintre studenții europeni (60%) au afirmat că instituția pe care o frecventează are un incubator de afaceri, fie unul mai mare (42% - care poate găzdui cel puțin 10 start-up-uri studențești sau spin-off-uri academice rezultate din activități de cercetare universitară), fie unul mai mic (18% - poate găzdui cel mult 10 astfel de companii), în timp ce restul de 40% au afirmat că universitatea lor nu oferă astfel de facilități de incubare (Comisia Europeană, 2008b, p. 60). Statele membre dezvoltate și mai vechi ale UE (UE-15) au un număr mai mare de incubatoare în cadrul universităților (64% dintre studenții respondenți au afirmat că în cadrul universității lor există un incubator de afaceri), comparativ cu țările post-socialiste, care sunt membre mai noi ale UE (doar 39%). Prezența în cadrul universității a unui incubator de afaceri pare a fi

legată de numărul de ani de educație antreprenorială desfășurați de universitatea respectivă: doar 47% dintre universitățile cu mai puțin de 4 ani de experiență în educație antreprenorială au un incubator, comparativ cu 73% dintre universitățile cu peste 12 ani de experiență (Comisia Europeană, 2008c, pp. 111, 116).

Ca exemplu de bună practică, incubatorul academic SETsquared din Marea Britanie este considerat cel mai bun incubator de afaceri universitar din Europa și al doilea cel mai bun din lume (SetSquared, 2015) datorită următoarelor caracteristici: cooperează strâns cu 5 universități de cercetare intensivă - universitățile din Bath, Bristol, Exeter, Southampton și Surrey, a fost înființat în 2002 și de atunci a incubat peste 1000 de companii, a căror rată de supraviețuire este de peste 90%, organizează peste 100 de evenimente pe an, are 130 de mentori de afaceri care oferă expertiză gratuită, acceptă anual peste 50 de candidaturi de la companii etc.

Cei care îl conduc susțin că nu există o formulă standard de sprijin pentru a ajuta startup-urile să obțină finanțare - întrucât fiecare antreprenor și startup este diferit, este necesară crearea unui plan individual pentru fiecare. Există evenimente și programe de instruire adresate tuturor antreprenorilor, care au loc anual, dar sprijinul acordat fiecărei companii este individual: fiecărei companii i se atribuie o echipă de mentori care îl consiliază pe antreprenorul respectiv, îl instruiesc și îl prezintă diverșilor investitori, surse de finanțare și altor organizații care îl pot ajuta. Incubatorul are mai multe filiale, în 5 zone (în Bath, Bristol, Exeter, Southampton și Surrey), datorită prezenței cercetătorilor, profesorilor și inginerilor de top din universitățile de cercetare intensivă din aceste 5 regiuni, fiecare având potențialul său specific - de exemplu, cea din Surrey este specializată în tehnologia aerospațială și 5G, cea din Southampton este axată pe optoelectronică și industrie prelucrătoare avansată, în timp ce cele din Vest sunt specializate în microelectronică M4. Scopul incubatorului este de a înființa cât mai multe companii de succes în Marea Britanie, având în vedere

că startup-urile de înaltă tehnologie au contribuit într-un mod esențial la dezvoltarea economiilor locale, creând locuri de muncă și prosperitate (Setsquared, 2014a; Setsquared, 2014b).

Starea incubatoarelor de afaceri din România

În România, incubatoarele de afaceri și tehnologie au fost înființate prin apelarea la surse publice sau la cele oferite de organisme internaționale precum Comisia Europeană, Banca Mondială și Banca Internațională pentru Reconstrucție și Dezvoltare. Acestea din urmă au fost realizate cu ajutorul unor programe destinate dezvoltării economiilor locale, precum și antreprenoriatului și întreprinderilor mici și mijlocii. Situația economică și legislativă a permis apariția incubatoarelor de afaceri încă din anii '90, în anumite zone ale țării, precum Sibiul și Brăila. Primul Centru Incubator de Afaceri și Tehnologie a fost creat în 1992, cu asistență Phare, cu sprijinul Ministerului Cercetării și al Institutului de Cercetare și Proiectare pentru Tehnologia Construcțiilor de Mașini. În anii '90 au fost create 16 incubatoare, dar doar unul sau două au supraviețuit până în prezent (Moraru, Rusei, 2012, p. 173).

În anul 2010, în România existau aproximativ 60 de incubatoare de afaceri, care activau în domenii precum servicii de consultanță, IT, biotehnologie, biomateriale, transfer de know-how, cercetare științifică și servicii de transport. Tabelul de mai jos prezintă procentul de incubatoare de afaceri existente în România și răspândirea acestora în regiunile de dezvoltare ale țării.

Tabelul 3.1. Procentul de incubatoare de afaceri per dezvoltare regiune, 2010

Regiuni de dezvoltare	**Procentul de incubatoare de afaceri (%)**
București-Ilfov	20,7

Centru	17,3
Vest	17,2
Nord-Vest	14.0
Nord-Est	12,0
Sud-Vestul Olteniei	8,5
Sud-Est	7,0
Muntenia de Sud	3,3
Total	100

Sursa: Moraru, Rusei, 2012, p. 173.

Majoritatea incubatoarelor sunt situate în zona București-Ilfov, în timp ce celelalte 20 sunt situate în regiunile Centru și Vest (10 incubatoare pe regiune).

Principalele caracteristici ale incubatoarelor de afaceri din România sunt următoarele (Moraru, Rusei, 2012, pp. 173-174):

- Serviciile oferite de incubatoarele de afaceri sunt servicii de consultanță, închiriere spații de birouri, servicii de securitate și protecție, instruire, acces la utilități (electricitate, încălzire centrală, apă, gaze naturale), servicii de comunicații (telefon, fax, e-mail, internet), servicii administrative;
- Incubatoarele amplasate în cele opt regiuni de dezvoltare au dus la crearea a 3.000 de locuri de muncă, majoritatea acestora fiind în regiunile Sud-Vest Oltenia și Centru;
- 1.130 de companii au fost găzduite de cele aproximativ 60 de incubatoare de afaceri, un procent semnificativ în regiunea Sud-Vest a Olteniei;
- Cea mai dezvoltată zonă este cea a București-Ilfov, unde există 12 incubatoare de afaceri, în timp ce în regiunea Sud-Muntenia există doar două incubatoare de afaceri;
- procesul de incubație durează aproximativ doi ani.

Conform noii legislații privind incubatoarele de afaceri, adoptată de Guvernul României la sfârșitul anului 2014 și validată de Senat, *incubatorul de*

afaceri este o structură de parteneriat local sau regional, care urmărește crearea unui mediu favorabil și sustenabil, atât pentru întreprinderile mici și mijlocii nou-înființate, cât și pentru cele inovatoare, stimulându-le potențialul de dezvoltare, precum și viabilitatea, ajutându-le să supraviețuiască și să crească încă din zilele de debut, când sunt cele mai vulnerabile (Parlamentul României, 2014, art. 3, p. 1).

De termenul de *incubator de afaceri* sunt legate și cele de *start-up* (o întreprindere mică sau microîntreprindere, cu o vechime mai mică de 3 ani; unele definiții adaugă și condiția de a avea maximum 20 de angajați) și *spin-off* (companii recent înființate, cu o vechime de maximum 5 ani/sau care urmează să fie înființate, pe baza unui rezultat recent obținut prin proiectul de cercetare al unei organizații publice de cercetare sau al unei universități), pentru care există programe guvernamentale de sprijin, cu fonduri naționale sau de la organisme europene.

Rezident al unui incubator de afaceri este „orice operator economic, persoană juridică română și/sau străină, care funcționează conform legislației și desfășoară activități economice în cadrul incubatorului de afaceri, beneficiind de statutul de rezident pentru o perioadă de până la 3 ani". Ciclul *de incubare* este o perioadă limitată de timp, respectiv de 3 ani, în care rezidentul trebuie să rămână în cadrul incubatorului, beneficiind de toate facilitățile și serviciile oferite acolo. *Serviciile de incubare* sunt servicii și facilități comune oferite rezidenților în cadrul incubatorului de afaceri de către administratorul incubatorului sau de către alți rezidenți , inclusiv închirierea de spații și terenuri, instruirea personalului, asistență în dezvoltarea de parteneriate interne și internaționale, consultanță în inovare, consultanță tehnologică, promovarea activității în cadrul incubatorului de afaceri, accesul la finanțare și servicii de asistență tehnică și în managementul afacerii. *Acceleratorul de afaceri* este incubatorul de afaceri care oferă rezidenților acces gradual la fonduri, cu scopul lansării pe piață a unui produs sau serviciu într-un timp scurt (Parlamentul

României, 2014, art. 3, pp. 1-2).

Un incubator de afaceri poate fi înființat de următoarele: a) autorități publice locale; b) o persoană juridică de drept privat care îndeplinește condițiile de înregistrare prevăzute de lege; c) sub formă de asociație, atunci când este înființat de o autoritate publică locală, pe de o parte, și de o/o persoană/entități juridice de drept privat/de drept privat/de drept privat, pe de altă parte. În baza legislației existente, există mai multe tipuri de incubatoare: a) incubator de afaceri cu portofoliu mixt - care vizează IMM-urile cu potențial de creștere dintr-o gamă largă de sectoare; b) incubator de afaceri tehnologic - care vizează IMM-urile cu potențial de creștere tehnologică; c) incubator de afaceri academic - care vizează acele IMM-uri a căror activitate constă în aplicarea sau utilizarea rezultatelor activității de cercetare desfășurate în cadrul unei universități sau al unui institut de cercetare *(spin-off)* sau dezvoltă o inițiativă antreprenorială în mediul academic; d) incubator de afaceri agricol - care vizează IMM-urile agricole; e) incubator de afaceri sociale - care utilizează spiritul antreprenorial și inovația pentru a crea un impact social; f) incubatoare sectoriale - care oferă o gamă completă de servicii necesare celor care au o idee fezabilă, care urmează să fie aplicată într-un anumit sector, expresie a potențialului endogen existent în domeniul respectiv; g) incubatorul virtual - furnizarea de servicii de incubare prin intermediul internetului, sub forma unor portaluri de afaceri (Parlamentul României, 2014, art. 3, 9, pp. 2-3).

Tipurile de servicii prestate de administratorul incubatorului de afaceri sunt, de asemenea, prevăzute în legislație: a) servicii prestate potențialilor beneficiari, în perioada de pre-incubare, pentru o perioadă de maximum 6 luni; b) servicii de incubare - pentru un ciclu de incubare de maximum 3 ani; c) servicii de accelerare a afacerilor - pentru o perioadă de maximum 2 ani. - Serviciile de pre-incubare sunt oferite în perioada premergătoare ciclului de incubare, care cuprinde perioada de timp dintre selecția viitorului rezident și semnarea contractului de incubare, perioadă în care administratorul

incubatorului oferă servicii sub formă de sesiuni informative, seminarii, instruire profesională și antreprenorială, consultanță juridică, cu scopul de a înființa noi firme care să devină membre ale incubatorului. Serviciile prestate de administratorul incubatorului de afaceri, pe baza cerințelor rezidenților, sunt următoarele: a) consiliere managerială și cooperarea constantă a companiilor rezidente; b) acces la servicii de formare profesională pentru nevoile actuale și viitoare ale pieței; c) servicii juridice și contabile profesionale; d) achiziționarea colectivă de servicii și produse; e) acces la fonduri guvernamentale și neguvernamentale pentru dezvoltare economică; f) acces la surse de finanțare, investiții și capital de lucru; g) contacte cu Business Angels și fonduri de capital de risc; h) transfer de tehnologie și comerț, precum și contacte cu universități și institute de cercetare-dezvoltare; i) acordarea de asistență în ceea ce privește contactele comerciale, naționale și internaționale; j) servicii pentru internaționalizarea IMM-urilor; k) servicii privind managementul general al locației incubatorului de afaceri; l) alte servicii. Conform aceleiași legi, condițiile de eligibilitate pentru rezidenții incubatorului de afaceri sunt următoarele: a) sunt firme nou înființate cu cel mult doi ani de vechime (start-up-uri); b) sunt din categoria IMM-urilor; c) desfășoară activități în domeniul specific incubatorului (Parlamentul României, 2014, art. 13, 15, pp. 4-6) .

În ceea ce privește sursele de finanțare pentru incubatoarele de afaceri, aceasta se poate realiza prin mai multe tipuri de fonduri: private, publice, mixte publice și private, sau chiar europene. Autofinanțarea incubatoarelor de afaceri se asigură din sumele încasate ca chirii pentru spații și serviciile prestate către IMM-urile incubate sau din alte fonduri accesate de administratorul incubatorului. Există, de asemenea, mai multe facilități pentru incubatorul de afaceri: a) scutire de la plata impozitelor pentru terenul aferent incubatorului de afaceri, cu acordul autorităților publice locale; b) scutire de la plata impozitelor pentru clădirile incubatorului de afaceri, cu acordul autorităților publice locale; c) scutire de la plata oricăror alte impozite la bugetele locale ale unităților

administrativ-teritoriale pentru emiterea certificatelor de urbanism, a autorizațiilor de construire și/sau a autorizațiilor de desființare a construcțiilor pentru clădirile și terenurile aparținând incubatorului de afaceri, numai cu acordul autorităților publice locale; d) alte facilități care pot fi prevăzute de autoritățile administrației publice locale sau centrale, conform legislației (Parlamentul României, 2014, art. 20, 21, pp. 6-7).

În ceea ce privește un incubator de afaceri academic, un exemplu de bună practică este cel creat în cadrul Academiei de Studii Economice din București, înființat în 2014 și denumit ASE StartUP. Conform fondatorilor săi, caracteristicile care diferențiază incubatorul de afaceri ASE de alte entități de sprijinire a tinerilor antreprenori sunt următoarele (ASE StartUp, 2016a):

a) Este un spațiu de co-working; incubatorul de afaceri oferă un mediu de lucru cu toate facilitățile unei companii moderne: birouri, sală de conferințe, infrastructură IT&C (imprimante, scanere, acces la internet de mare viteză, videoproiectoare etc.). Pentru a evita o abordare rigidă și pentru a avea în minte imaginea mediului de lucru al companiilor IT&C, a fost creat un mediu multifuncțional, dotat cu mese și scaune ușor reconfigurabile, precum și un loc de lectură cu o bibliotecă plină de cărți antreprenoriale.

b) Scopul său este de a crea o comunitate; într-o lume a mobilității, fondatorii săi și-au pus de la început următoarea întrebare: „De ce ar veni un student să lucreze într-un incubator de afaceri?”. Pe lângă facilitățile spațiului (apă, cafea etc.), cel mai important motiv este acela de a găsi colegi care împărtășesc aceleași pasiuni sau care sunt complementare, conexiunile necesare pentru a crea și dezvolta o afacere, în timp ce mentoratul și coaching-ul oferite îi vor ajuta să își valorifice potențialul.

c) Oferă resursele necesare unei companii aflate la început de drum; alături de resursele unui spațiu de coworking, incubatorul oferă studenților posibilitatea de a-și stabili un sediu social, acces la servicii contabile și juridice, precum și finanțare „seed” - pe baza programelor și proiectelor dezvoltate. (În

2015, ASE București a câștigat mai multe proiecte în cadrul competiției Romania StartUP, care oferă granturi de până la 25.000 de euro pentru cei care doresc să înființeze o întreprindere. Unul dintre aceste proiecte a vizat dezvoltarea unui incubator de afaceri, deschiderea unui nou centru de sprijin pentru tinerii antreprenori și acordarea a 40 de astfel de granturi).

Incubatorul a fost înființat prin alocarea resurselor proprii ale universității: spațiu, mobilier și personal și a fost dezvoltat prin atragerea de parteneri privați care au sprijinit îndeplinirea rolului de spațiu de coworking. Ulterior, prin programul Romania StartUP și proiectele implementate de universitate, acesta și-a atins și rolul de sursă de finanțare pentru membrii incubatorului; finanțarea este asigurată în cadrul proiectelor finanțate de Uniunea Europeană prin programul POSDRU. Asigurarea accesului la finanțare este doar unul dintre rolurile asumate de fondatorii incubatorului, existând o intenție puternică ca incubatorul să reprezinte atât un spațiu de coworking, cât și un loc de întâlnire pentru tinerii antreprenori, permițându-le să aibă acces la diferite tipuri de resurse, cum ar fi internet de mare viteză, servicii de imprimare, mentorat etc. (ASE StartUp, 2016b).

Statutul de membru al incubatorului de afaceri oferă acces la resursele acestuia, dar nu trebuie considerat o acceptare automată în programul de finanțare: orice student al ASE București poate fi membru ASE StartUP, indiferent de ciclul de învățământ pe care îl urmează, la fel și absolvenții programelor universității și angajații ASE. Pentru a accesa programul de finanțare prin intermediul Romania StartUP, antreprenorul trebuie să creeze o companie care să ofere două noi locuri de muncă și să o mențină activă timp de 3 ani. Proiectul cuprinde 3 zile de instruire antreprenorială pentru fiecare membru al grupului țintă, alături de feedback din partea unui antreprenor sau specialist care poate ajuta tinerii antreprenori să conceapă un plan de afaceri mai bun. Grupul țintă al proiectului „Fiți puternici! Tineri antreprenori responsabili" nu se limitează la membrii incubatorului de afaceri, ci are

propriile condiții de eligibilitate. Astfel, în ceea ce privește condițiile de eligibilitate pentru...

Pentru finanțarea proiectului, grupul țintă al proiectului trebuie să respecte mai multe condiții: să fie din zona de implementare a proiectului, respectiv regiunile București-Ilfov și Sud-Vest Oltenia (din județele Olt, Dolj, Gorj, Mehedinți și Vâlcea) - antreprenorul să aibă domiciliul într-unul dintre aceste județe, minimum 50% dintre participanți să aibă vârsta cuprinsă între 18 și 25 de ani, iar minimum 50% dintre aceștia să fie femei (ASE StartUp, 2016b).

Discuţie

Vechile state membre ale UE (UE-15) au o pondere mai mare de universități care includ cel puțin un incubator de afaceri, comparativ cu noile țări membre (UE-13), datorită modelului economic general cu tradiție în antreprenoriat și în valorificarea și încurajarea inițiativei private, spre deosebire de fostele țări comuniste, unde modelul îndelungat al economiei centralizate, de stat, a făcut ca și în prezent, după 25 de ani de la abolirea comunismului, inițiativa privată să fie considerată în mentalitatea colectivă un act îndrăzneț de curaj, deoarece implică riscuri și, prin urmare, rareori aleasă ca variantă de carieră profesională, în plus falimentul fiind penalizat social și încă considerat de o populație suficient de numeroasă un eșec în cariera cuiva și nu o experiență din care acesta trebuie să învețe și să continue.

În acest context, mai puțin favorabil inițiativei private, în fostele țări socialiste, tocmai incubatoarele de afaceri în general și cele înființate în cadrul universităților în special, ar trebui să fie una dintre soluțiile eficiente pentru reducerea riscului în primii ani de viață ai micilor firme și, prin urmare, o soluție de încurajare, pe termen mediu și lung, a antreprenoriatului în întreaga populație, cu exemplul inclusiv al companiilor de succes fondate și dezvoltate de studenți/profesori/cercetători în universități.

Astfel, universitățile vor extinde modalitățile prin care își exprimă și demonstrează responsabilitatea socială, contribuind la dezvoltarea economică și socială a regiunii din care fac parte, prin crearea de noi locuri de muncă, creșterea competitivității sectoarelor economice locale etc., în cele din urmă prin creșterea bunăstării locuitorilor din regiune.

Mulțumiri: Această lucrare a fost elaborată în cadrul proiectului „Internaționalizare, echitate și management academic pentru învățământ superior de calitate", finanțat prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane, în baza contractului nr. POSDRU/155/1.2/S/136180.

Referințe

Brătianu, C. și Stanciu, Ș. (2010). O prezentare generală a cercetărilor actuale legate de universitatea antreprenorială. *Management & Marketing,* 5 (2), 117-134 .

Clark, BR (2000), *Spre o universitate antreprenorială,* București: Editura Paideia.

Dichter, G., Reis, G., & Marchand, (2010), *The Smart Guide to Innovation-Based Incubators (IBI).* Retrieved September 13, 2015, from bookshop.europa.eu/... smart-guide-to-innovation-based-incubators.. ./KN...

Ernst & Young (2014), *Barometrul educației și culturii antreprenoriale în rândul tinerilor. România 2014 [The barometer of entrepreneurial education and culture among young people. Romania 2014]*, Bucharest.

Retrieved September 13, 2015 from http://www.eyromania.ro/sites/ default/files/attachments/barometruleducatieisiculturiiantreprenoriale2 014.pdf

Comisia Europeană (2002), *„Evaluarea comparativă a incubatoarelor de afaceri”. Raport final,* februarie. Accesat la 13 septembrie 2015 de pe http://www.cses.co.uk/upl/File/Benchmarkmg-Business-Incubators-main-report-Part-1.pdf” .

Centrul European pentru Afaceri și Inovare (BIC) (2010), *Observatorul BIC 2010. Rețeaua BIC în 2009. Fapte și cifre.* Accesat la 13 septembrie 2015 de la: http://ebn.be/downloads/bic%20observatory%202010.pdf .

Comisia Europeană (2008a), *Antreprenoriatul în învățământul superior, în special în studiile non-comerciale. Raport final al grupului de experți* , martie 2008. Accesat la 14 septembrie 2015 de la: http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/support measures/training education/entr highed en.pdf .

Comisia Europeană (2008b), *Studiu privind antreprenoriatul în învățământul superior din Europa. Anexa A. Raport tabelar,* octombrie 2008. Accesat la 14 septembrie 2015 de la: http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/support_measures/training_education/highedsurvey_a_en.pdf

Comisia Europeană (2008c), *Studiu privind antreprenoriatul în învățământul superior din Europa. Raport principal* , octombrie 2008, accesat la 12 septembrie 2015 de la: http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/ fișiere/măsuri de sprijin/formare educațională/highedsurvey en.pdf

Gjerding, AN, Wilderom, CP, M., Cameron, S, PB, Scheunert, KJ și Taylor, A. (2006). Douăzeci de practici ale unei universități antreprenoriale. În OECD, *Managementul și politica în învățământul superior,* 18 (3), 83-110.

Glodeanu, I (coord.), Hoffman, O., Leovaridis, C., Nica, E., Nicolaescu, A., Popescu, G., Rașeev, S. (2009). *Noile paradigme ale inovării. Studiu de caz - Universitatea corporativă [The new paradigmes of innovation. Studiu de caz - universitatea corporativă],* Bucureşti: Editura Expert.

Goddard, JG și Chouk, H. (2006), *Primele constatări ale Sondajului privind Incubatoarele de Afaceri Europene,* 25 august, Accesat la 12 septembrie 2015, de la: http://basepub.dauphine.fr/bitstream/handle/123456789/5021/2006-04.PDF?sequence=1 .

Moraru, C., & Rusei, A. (2012), "Business incubators - favorable environment for small and medium enterprises development", *Theoretical and Applied Economics,* 5(570), 169-176.

Parlamentul României (2014). *Proiect de lege privind incubatoarele de afaceri* [Romanian Parlament, *Law project on business incubators].* Retrieved September 14, 2015, from: http://fonduristructurale.ro/ Document Files/Stiri/00015878/iv38m Proiect%20de%20LEGE%20privind%20incubatoarele%20de%20afaceri%20-%2015.07.2014.pdf.

Pintea, S. (2001). Cultura antreprenorială în spațiul universitar" [The entrepreneurial culture in universities]. In *Cognition, brain, behaviour. An interdisciplinary journal,* Universitatea Babeș-Bolyai, Cluj Napoca, 5(4), 405-420.

Stanciu, Ș. (2013), *Universitatea antreprenorială [The entrepreneurial university]*, Bucharest: Tritonic Publishing House.

The International Business Innovation Association (INBIA) (2016), *What are business incubators*. Retrieved March 3, 2016, from: http://www.nbia.org/resources/business-incubation-faq, accessed at 11.03.2016.

Zaharia, S. E. (2002). Transformări antreprenoriale în învățământul superior românesc [Entrepreneurial transformation in Romanian higher education]. In Valentin Mureșan (ed.), *Manifest pentru o universitate antreprenorială*

[Manifesto for an entrepreneurial university], Bucharest: Punct Publishing House.

ASE StartUp (2016a), *ASE StartUp. Incubatorul de Afaceri din Academia de Studii Economice din București. Despre [ASE StartUp. The business incubator in Academy of Economic Studies from Bucharest. About],* Retrieved March 3, 2016, from: http://incubator.ase.ro/?page_id=28.

ASE StartUp (2016b), *ASE StartUp. Incubator de Afaceri din Academia de Studii Economice din Bucureşti. întrebări frecvente [ASE StartUp. Incubatorul de afaceri din Academia de Studii Economice din Bucuresti. Întrebări frecvente],* Preluat la 3 martie 2016, de la: http://incubator.ase.ro/?page id=76

Setsquared (2015). *Grafică informativă SetSquared.* Accesat la 10 septembrie 2015 de pe: http://www.setsquared.co.uk/files/user-fişiere/articol/fişiere/2575%20SetSquared%20Info%20Graphics%205.pdf .

Setsquared (2014a). *Incubatorul de afaceri din Marea Britanie a fost desemnat numărul unu în Europa,* 24 iunie. Accesat la 12 septembrie 2015. de la: http://www.setsquared.co.uk/news/201406/uk-business-incubator-named-number-one-europe

Setsquared (2014b). *Ce face ca SETsquared să fie cel mai bun incubator de afaceri universitar din Europa?,* 31 iulie. Accesat la 12 septembrie 2015 de la: http://www.setsquared.co.uk/blog/201407/what-makes-setsquared-europe%E2%80%99s-top-university-business-incubator .

Capitolul 4

Parcurile științifice și tehnologice la nivel european și național și rolul lor în dezvoltarea socio-economică a regiunii

Cristina LEOVARIDIS

Parcurile științifice și tehnologice în literatura internațională de specialitate: delimitări conceptuale și istoric

Există mai mulți termeni folosiți pentru a descrie parcurile științifice și tehnologice, cum ar fi: parcuri științifice, parcuri tehnologice, parcuri de cercetare universitare, parcuri de cercetare, parcuri de inovare, tehnopoluri, inopoluri și altele. În cazul în care parcul a fost construit în apropierea unui oraș mai mare, atunci acesta poate fi numit și tehno-oraș.

Conform Asociației Internaționale a Parcurilor Științifice și Zonelor de Inovare (IASP), *un parc științific și tehnologic* este o organizație administrată de profesioniști specializați, al cărui scop principal este creșterea bunăstării comunității în care a fost înființat, prin promovarea unei culturi a inovației și a concurenței dintre întreprinderi și instituțiile bazate pe cunoaștere din cadrul comunității respective. Pentru a atinge aceste obiective, un parc științific stimulează și gestionează fluxul de cunoștințe și tehnologie între universități, institute de cercetare-dezvoltare, companii și piețe; facilitează crearea și dezvoltarea de companii bazate pe inovare prin procese de incubare și spin-off și le oferă alte servicii cu valoare adăugată, alături de spații și facilități de înaltă calitate (IASP, 2015a).

O definiție similară a fost oferită de Asociația Parcurilor Științifice din Regatul Unit - UKSPA - conform căreia un parc științific este o inițiativă de sprijin pentru afaceri și transfer de tehnologie al cărei scop principal este de a încuraja și sprijini înființarea și dezvoltarea de afaceri inovatoare, bazate pe cunoaștere, prin furnizarea (UKSPA, 2015): infrastructură și servicii de suport, inclusiv conexiuni cu agenți de dezvoltare economică; conexiuni formale și operaționale cu centre de excelență, cum ar fi universități și institute de cercetare; sprijin în managementul transferului de tehnologie și al abilităților de afaceri către întreprinderile mici și mijlocii; un cadru în care marile companii internaționale ar interacționa cu anumite centre de creare de cunoștințe (universități și institute de cercetare), în beneficiul ambelor organizații.

Alți autori subliniază cercetarea universitară care are loc în aceste parcuri, considerate a fi parcuri de cercetare universitară, definite ca „un grup de organizații bazate pe tehnologie care se află pe sau în apropierea unui campus universitar pentru a beneficia de baza de cunoștințe și de cercetarea continuă a universității. Universitatea nu numai că transferă cunoștințe, dar se așteaptă să dezvolte cunoștințe mai eficient, având în vedere asocierea cu chiriașii din parcul de cercetare" (Link, 2009, p. 128).

Parcurile științifice și tehnologice joacă un rol foarte important în dezvoltarea economică a comunităților din care fac parte. Printr-un set de politici, programe, spații și facilități de înaltă calitate și servicii cu valoare adăugată, acestea facilitează comunicarea între universități și companii, prin urmare, între specialiști și antreprenori; oferă un cadru pentru consolidarea culturii inovației, creativității și calității; sunt centrate pe companii și institute de cercetare, dar mai ales pe oameni - antreprenori și lucrători în domeniul cunoașterii; facilitează crearea de noi afaceri prin incubatoare și mecanisme de spin-off și accelerează dezvoltarea întreprinderilor mici și mijlocii; lucrează într-un mediu global, conectând mii de companii inovatoare și institute de cercetare din întreaga lume, facilitând astfel internalizarea companiilor lor

rezidente (IASP, 2015b).

În literatura de specialitate din domeniu, parcul științific și tehnologic implică o interacțiune permanentă între trei actori: universități (și institute de cercetare), guvern și companii private, rezultând astfel o triplă helix (Etzkowitz, 2003). Această interacțiune ar trebui să conducă la inovare, care să genereze locuri de muncă și bunăstare pentru comunitatea în care a fost înființat parcul științific respectiv.

Alți autori enumeră o serie de caracteristici ale unui parc științific de succes (Allen, 2006): astfel, nu este un demers static, ci este conectat cu politicile regionale și naționale de dezvoltare economică; crearea de rețele și conexiuni la toate nivelurile, precum și partajarea celor mai bune practici reprezintă elementul cheie al parcurilor științifice și al rezidenților acestora; dacă, inițial, acestea au fost înființate în cadrul instituțiilor în care se desfășurau activități științifice, ulterior, după anul 2000, locația a devenit mai puțin importantă - parcul științific al secolului XXI [consideră] mediul construit important, dar nu vital, nu ca un scop în sine, ci mai degrabă ca un sprijin în procesele de creativitate, interacțiune și inovare; parcul științific trebuie considerat o *poartă deschisă* către noi oportunități pentru clienții săi și nu ca o *destinație;* în ceea ce privește finanțarea, o parte din profitul parcului respectiv ar trebui utilizată pentru introducerea de noi servicii de suport pentru rezidenți, în timp ce în cazul regiunilor mai puțin dezvoltate, statul ar trebui să contribuie cu investiții; În ceea ce privește universitățile, parcurile științifice sunt considerate componente ale acestora, influențând nu doar programa de învățământ și cultura organizațională, ci și oferind locuri de muncă absolvenților și determinând prioritățile de cercetare ale instituțiilor de învățământ superior respective. Prin urmare, scopul parcului științific este de a sprijini inovarea prin colaborarea strânsă cu instituțiile oficiale naționale, construind constant rețele și conexiuni între organizații, precum și utilizând infrastructura existentă pentru a facilita procesul de inovare.

Conform lui Vila și Pages (2008, p.144), un parc științific și tehnologic are două obiective principale. Primul este de a acționa ca un generator de dezvoltare economică regională, în timp ce al doilea este legat de facilitarea creării și dezvoltării companiilor; aceste companii sunt fondate pe tehnologii noi și pe transferul de cunoștințe de la universități la companii. Potrivit unor autori, un parc științific este adesea definit ca un instrument menit să promoveze creșterea industrială în ceea ce privește ocuparea forței de muncă și producția; cu toate acestea, aceștia consideră că această definiție nu poate ascunde faptul că un parc este o zonă de afaceri de înaltă tehnologie, înființată în mod deliberat printr-o inițiativă guvernamentală sau în legătură cu universitățile - se poate spune că scopul imediat al unui astfel de parc este de a facilita dezvoltarea afacerilor, cu scopul final de a promova dezvoltarea regională. Cu toate acestea, un astfel de parc nu poate fi singurul actor în strategia regională de inovare. Alte perspective teoretice evidențiază faptul că un parc științific este de obicei creat într-o anumită zonă geografică din trei motive: în primul rând, ar putea exista încercări de reindustrializare a zonei și de înlocuire a locurilor de muncă din industriile tradiționale în declin cu altele noi, din sectorul high-tech. În al doilea rând, regiunea ar putea fi implicată în noile industrii în rapidă dezvoltare, cum ar fi IT&C și biotehnologia, menite să îmbunătățească statutul economic al regiunii. În al treilea rând, există posibilitatea ca o regiune să intenționeze să utilizeze un parc științific ca strategie pentru a crea conexiuni între diverși actori. Indiferent care dintre cele trei motive ar trebui să fie la baza creării sale, un parc științific facilitează fluxul de cunoștințe între universități, institute de cercetare și dezvoltare, companii și piață, ducând la crearea și dezvoltarea de companii bazate pe inovare, care generează noi locuri de muncă și, implicit, bunăstarea locuitorilor din regiunea în care a fost înființat.

Au fost identificate trei generații de parcuri tehnologice - cu alte cuvinte, trei etape în dezvoltarea lor din anii 1980 până în prezent (Comisia Europeană, 2014, pp. 37-38):

■ Prima generație, începând cu anii 1980, s-a caracterizat prin următoarele caracteristici cheie: era amplasată pe o suprafață vastă, cu clădiri de înaltă calitate; era înființată în asociere cu una sau mai multe universități; asocierea cu universitățile respective avea ca scop principal transferul de tehnologie pentru susținerea inovației, dar numai pentru acele companii situate în cadrul parcului;

■ A doua generație, începând cu anii 1990, s-a confruntat cu următoarea problemă: s-a observat că afacerile mai mici, bazate pe tehnologie, nu se vor dezvolta atât de rapid pe cât se intenționa, din cauza lipsei de experiență a antreprenorilor; ca urmare, parcurile au început să extindă serviciile oferite rezidenților, oferind acces la finanțare, educație pentru antreprenori, inclusiv mentorat și coaching (în unele cazuri, aceste servicii au fost oferite de parc, în altele - de companii din afara parcului). Aceste parcuri au devenit vectori importanți în sistemul de inovare al regiunii: ajutând companiile să acceseze universitatea cu care intenționau să colaboreze, au creat o rețea complexă de conexiuni între diverse organizații, care le-a permis companiilor cliente să aleagă și să acceseze resursele necesare: rețelele create de parcuri direcționează nevoile companiilor către universități și institute de cercetare - se organizează ateliere și seminarii care reunesc persoane cu un interes specific, cu intenția de a rezolva probleme tehnologice precise ale diferitelor companii.

■ A treia generație de parcuri a fost definită în 2006, având toate trăsăturile caracteristice ale celor din a doua generație, dar urmând să fie construite fizic și organizate formal și informal pentru a facilita creativitatea și inovația: aceste „spații de colaborare” sunt disponibile locuitorilor parcurilor, dar pot fi prezente și în alte companii, inclusiv cele ale furnizorilor de servicii, pentru a crea un amestec de organizații și oameni reuniți pentru a crea cunoștințe și a le transforma într-un nou produs sau serviciu care să devină disponibil pe piață.

Alți autori, precum Vila și Pages (2008, p. 142), au identificat cu mult timp în urmă fazele inițiale ale parcurilor științifice și tehnologice. Potrivit acestora,

acestea sunt văzute ca o evoluție a concentrării industriale inițiate în Anglia în timpul revoluției industriale; un exemplu al unei astfel de concentrări a fost Parcul Industrial Trafford Estate din Manchester, conectat ulterior la mare printr-un canal: această zonă a fost cea mai mare zonă industrială din lume la începutul secolului al XX-lea, iar activitatea sa a atins apogeul în timpul celui de-al Doilea Război Mondial, urmată de un declin în timpul crizei industriale din 1970 și ajungând la o revenire în prezent. În Statele Unite ale Americii, conceptul de concentrare industrială a fost rapid adoptat, deoarece primul parc/district industrial a fost Districtul Central de Prelucrare din Chicago, creat în 1905. Ideea de a concentra companiile într-o singură zonă a devenit importantă la mijlocul secolului al XX-lea, în timpul celui de-al Doilea Război Mondial. La scurt timp după aceea, companiile americane, conștiente de rolul vital pe care l-au avut știința în victoria lor în acest război (prin descoperirea energiei atomice, a radarului, dezvoltarea aeronauticii etc.), au început să contacteze universitățile. Astfel, primele parcuri științifice au fost înființate în jurul Universității Stanford din California - Menlo Park și Stanford Scientific Park - ambele înființate în 1950. În Europa, acest fenomen s-a manifestat 20 de ani mai târziu: la sfârșitul anilor 1960, mai multe universități din Marea Britanie, precum Cranfield și Cambridge, au avut primele inițiative; în primii ani, dezvoltarea și impactul lor au fost nesemnificative. Cu toate acestea, în 1980, guvernul britanic a cerut universităților să devină mai orientate spre industrie, iar această presiune a dus la apariția unui val întreg de parcuri; creșterea a continuat în anii 1990 și ulterior, ceea ce a dus la faptul că peste jumătate dintre universități au cel puțin un acord sau o colaborare cu un parc științific, în prezent. În Franța, cel mai important este Sofia-Antipolis, înființat în 1970. Primele parcuri științifice din Italia și Germania au apărut la începutul anilor 1980 - Parcul Științific din Trieste și Parcul Tehnologic din Heidelberg.

Parcurile științifice și tehnologice în literatura românească de specialitate, precum și în legislația românească; obiective urmărite

Conform lui Valentin Mureșan, pentru a-și îndeplini misiunea prioritară de a forma tineri nu doar *pentru a cunoaște,* ci și *pentru a face* și *a trăi,* universitatea românească trebuie să își stabilească ca scop și generarea de fonduri proprii în schimbul serviciilor prestate, fonduri care ar putea fi ulterior investite pentru a îmbunătăți îndeplinirea misiunii sale principale. Aceste fonduri pot fi obținute prin construirea unei interfețe instituționale cu mediul economic și social, o „periferie extinsă dinamică", conform lui B. Clark, care ar cuprinde: compartimente administrative deschise spre exterior (servicii specializate care ar promova contracte de cercetare, educație pe bază de contract, consultanță și atragerea de fonduri extrabugetare) și instituții intermediare între universitate și organizații externe (centre de cercetare integrate cu industria respectivă, parcuri științifice, incubatoare, parteneriate cu instituții și companii), mai mult sau mai puțin dependente de administrația centrală a universității. O astfel de universitate se concentrează pe crearea de noi cunoștințe (cercetare), vizând două obiective secundare: feedback-ul acesteia asupra procesului didactic și aplicarea acesteia în societate; O universitate dinamică trebuie să fie orientată spre piață, capabilă să își vândă produsele și să aibă „clienți", chiar dacă este definită ca un serviciu public (Mureșan, 2002, p. 75).

Atât Constantin Brătianu, cât și Ștefan Stanciu au considerat esențial ca universitatea contemporană să fie fondată pe centre de excelență, pe departamente „periferice" aflate în contact permanent cu mediul extern, cu specialiști competenți și receptivi, capabili să abordeze noi teme de cercetare, ale căror realizări să fie imediat asimilate de piață, rezultând o universitate mai independentă și mai puternică prin resursele materiale și financiare astfel obținute (Brătianu & Stanciu, 2010, p. 126).

Universitățile au sarcina dificilă de a-și spori resursele financiare prin valorificarea rezultatelor cercetării aplicative, o practică relativ nouă pentru universitățile românești fiind cercetarea efectuată în beneficiul unor terți, care pot fi organizații industriale, furnizori de bunuri și servicii, precum și instituții publice care caută soluții concrete la nevoile lor în domeniul lor de activitate. Conform lui Ștefan Stanciu, există numeroase avantaje ale cooperării cu terți (Stanciu, 2013, pp. 83-84): se asigură o conexiune directă, precum și un feedback către mediul economic, social, tehnologic, cultural etc., ceea ce generează faptul că universitatea este notificată ori de câte ori își reformulează planurile de învățământ și programele de învățământ; facilitează orientarea absolvenților către organizațiile cu care universitatea cooperează; organizația parteneră a universității poate oferi stagii de practică pentru studenții acesteia din urmă; transferul de tehnologie dublu direcționat este mai ușor - universitatea oferă, odată cu rezultatele cercetării, tehnologii educaționale, necesare în procesul de formare a angajaților, utilizate pentru angajații organizației partenere, în timp ce aceasta din urmă asigură infrastructura necesară laboratoarelor de cercetare universitare; Parteneriatul contribuie la îmbunătățirea imaginii ambelor entități; avantajele economice sunt de ambele părți, întrucât organizația care solicită cercetarea beneficiază de rezultatele acesteia, în timp ce universitatea se consolidează, atât material, cât și financiar.

Referindu-se la „periferia extinsă dinamică", alți autori au o opinie mai critică cu privire la desfășurarea acestui proces în universitățile românești: mai multe universități au dezvoltat sau intenționează să dezvolte parcuri tehnologice; însă, din păcate, „cel mai adesea, centrele de cercetare, parcurile tehnologice și serviciile de consultanță funcționează doar la un nivel minimal, în opinia reprezentanților acestor universități. În afară de finanțarea pe bază de granturi, care, de obicei, a jucat un rol în dezvoltarea lor, acestea produc relativ puțin în comparație cu posibilitățile așteptătoare. Rolul lor în logica dezvoltării universitare este relativ redus, deoarece asigură, în mare măsură, doar rezultate

financiare pentru cadrele didactice implicate" (Bulai & Bulai, 2002, p. 109). Mai mult, Alfred Bulai și Ana Bulai consideră că orientarea către surse de venit care implică prea puțin comunitatea academică, chiar dacă oferă o bază financiară suplimentară, nu este suficientă pentru a realiza o periferie dinamică eficientă, deoarece acest tip de orientare ar trebui să crească interacțiunea dintre universitate și viața economică. „Deși majoritatea centrelor dezvoltate în cadrul universităților au apărut ca urmare a identificării oportunităților de penetrare a pieței reale, nu se poate vorbi de o orientare structurală către sectorul economic, în niciunul dintre cazurile respective" (Bulai & Bulai, 2002, p. 111).

Alți autori români fac clasificări diferite ale structurilor create de universități, care sunt, pe de o parte, birouri specializate în stabilirea de contacte în domeniul transferului de cunoștințe, colaborării industriale, educației pe tot parcursul vieții etc., iar pe de altă parte, centre de cercetare interdisciplinare, bazate pe proiecte specifice, care funcționează alături de diverse departamente/catedre. În funcție de misiunea lor, aceste structuri pot fi (Zaharia, 2002, pp. 134-135): centre de transfer tehnologic (al căror scop este de a lucra cu companii producătoare, în special din sectorul industrial, asigurând personalul și tehnologiile necesare pentru procesul de transformare); incubatoare de întreprinderi (a căror misiune este de a ajuta la crearea de întreprinderi inovatoare, găzduind și sprijinind logistic pe cei care doresc să înființeze o întreprindere); parcuri științifice (care sunt o asociere între o universitate și alte instituții, funcționând independent, sub propria administrare); centre/departamente de învățare pe tot parcursul vieții (care pot fi considerate centre de transfer de cunoștințe). Activitățile realizate de aceste structuri pot fi clasificate astfel (Zaharia, 2002, p. 135): transfer de tehnologie (realizarea de laboratoare mixte, contracte de cercetare și brevete, incubarea de întreprinderi inovatoare), învățare pe tot parcursul vieții (consiliere pentru întreprinderi, învățare inițială pe tot parcursul vieții și una specifică pentru atingerea unui anumit nivel, structuri de parteneriat industrial), formare prin

alternanță (pregătirea studenților prin stagii alternative atât în cadrul universității, cât și în cadrul întreprinderii), stagii sau proiecte studențești în cadrul întreprinderii, participarea partenerilor industriali la viața universitară.

Din structurile enumerate, parcurile științifice sunt definite ca o formă complexă de „periferie dinamică" și, în general, sunt rezultatul eforturilor comune depuse de universități, administrația locală, companii reînnoite și instituții bancare. Acestea se bazează pe rezultate semnificative ale cercetării și pe o capacitate ridicată de absorbție din partea agenților economici; prin urmare, înainte de înființarea unui parc științific este nevoie de o cercetare de fezabilitate și o evaluare a posibilităților oferite de un astfel de parteneriat (Zaharia, 2002, pp. 137, 139).

Conform legislației române, *parcurile ştiinţifice şi tehnologice* reprezintă o zonă în care se desfășoară activități educaționale și de cercetare, precum și transferul tehnologic al rezultatelor cercetării și valorificarea acestora prin activități economice. Un parc științific și tehnologic se înființează, în general, cu scopul utilizării rezultatelor activității de cercetare și aplicării tehnologiilor avansate în economie, precum și cu scopul creșterii participării instituțiilor de învățământ superior acreditate și a unităților de cercetare-dezvoltare la procesul de dezvoltare economică și socială prin știință și tehnologie. Parcurile științifice și tehnologice se înființează pe baza unui contract de asociere între o instituție de învățământ superior și/sau o unitate de cercetare-dezvoltare, pe de o parte, și grupuri autonome, companii naționale, întreprinderi mici, administrație publică locală, asociații patronale sau profesionale, persoane fizice, investitori români sau străini, pe de altă parte; această asociere este adesea denumită „consorțiu". Parcul va fi administrat de o companie, cunoscută sub numele de „administrator", desemnată de consorțiu și a cărei activitate exclusivă constă în administrarea parcului (Guvernul României, 2002, art. 1; Parlamentul României, 2003, art. 1).

Obiectivele socio-economice urmărite prin înființarea unui parc științific și

tehnologic sunt, conform legislației naționale (Guvernul României, 2002, art. 2), următoarele: transferul tehnologic al rezultatelor cercetării către agenții economici interesați de producerea și valorificarea produselor pe piața internă sau externă; stabilizarea specialiștilor cu performanțe profesionale în domeniile învățământului superior și cercetării; educația tinerilor pentru cercetare; atragerea finanțării private în sectoarele educației și cercetării; capitalizarea de piață a rezultatelor cercetării românești; crearea de noi locuri de muncă în domeniul tehnologiilor avansate; stimularea potențialului inovator și tehnico-științific al cadrelor universitare, cercetătorilor și studenților; orientarea universităților și unităților de cercetare acreditate către mediul economic și social; integrarea studenților și absolvenților de universitate în mediul socio-economic; stimularea inițiativei instituțiilor de învățământ superior acreditate, precum și a celor de cercetare-dezvoltare, pentru atragerea de noi surse de finanțare; stimularea agenților economici în participarea activă a sectorului privat la dezvoltarea și valorificarea cercetării și inovării, prin realizarea de produse comerciale de înaltă performanță tehnică; atragerea companiilor străine pentru a investi în activități de transfer tehnologic; dezvoltarea potențialului științific, tehnologic și economic la nivel regional.

Agenții economici activi în aceste parcuri beneficiază de condiții avantajoase în utilizarea infrastructurii și comunicațiilor, facilitate de administrator, pe o perioadă determinată, reducere de tarife sau gratuități pentru anumite servicii prestate de administrator, iar, în schimb, parcul științific și tehnologic respectiv poate beneficia de reduceri de taxe din partea autorităților locale, la momentul înființării și dezvoltării sale; programe de dezvoltare pentru realizarea infrastructurii, investiții și dotare cu echipamente din partea administrației publice locale și centrale, companii private și asistență financiară externă; donații, concesiuni și fonduri structurale pentru dezvoltare etc. (Guvernul României, 2002, art. 10, 11).

Conform specialiștilor, dezvoltarea unui sistem de parcuri științifice și

tehnologice în România este posibilă doar prin sprijinul acordat de autoritățile publice centrale și locale și prin programe de granturi. Pentru ca un astfel de parc să fie un demers de succes, sunt îndeplinite mai multe condiții: prezența unei forțe de muncă suficient de calificate în zonă, amplasarea, accesul la echipamente și utilaje, nivelul infrastructurii locale, sprijinul financiar și logistic din partea autorităților centrale și locale (Comisia Națională a României pentru UNESCO, 2015).

Date statistice privind parcurile științifice și tehnologice din Europa

La nivel global, din totalul parcurilor științifice și tehnologice, 30,3% sunt situate în campusuri universitare, 4,2% pe terenuri deținute de o universitate (în afara campusului), în timp ce 65,5% sunt situate în altă parte. Incubatoarele de afaceri (prezente în 91,6% din parcurile științifice și tehnologice la nivel global), urmate de institutele de cercetare (prezente în 80,7% din parcuri), activitățile recreative (în 59,7% din parcuri), centrele universitare (în 42,9% dintre acestea) și serviciile sociale (tot în 42,9%) sunt cele mai comune elemente ale parcurilor științifice și tehnologice, urmate la o distanță mai mare de facilități rezidențiale (21,9%) și altele (25,2%). Parcurile științifice și tehnologice sunt un fenomen urban, doar 5,9% dintre ele nefiind situate în interiorul unui oraș (35,3% sunt situate într-un oraș cu peste 1 milion de locuitori, 13,4% într-un oraș mediu cu 500.000-1 milion de locuitori și 45,4% într-un oraș mai mic cu mai puțin de 500.000 de locuitori), iar această natură urbană a parcurilor științifice continuă să se accentueze în timp (IASP, 2015c).

În Europa, înflorirea parcurilor științifice și tehnologice a avut loc după anii 1980, manifestându-se până atunci doar inițiative izolate: înainte de 1970, existau doar 1,4% din parcurile științifice existente ulterior în 2010, între 1970-1980 au fost create 2,9% din parcurile existente în 2010, în perioada 1980-1990

- 27,1%, în timp ce în perioada 1991-2000 au fost create 50% din parcurile existente în 2010. Factorii care au condus la această creștere spectaculoasă după anii 1980-1990 au fost (Comisia Europeană, 2014, pp. 13-14): o creștere rapidă a sectorului IT&C (chiar *explozia* companiilor mai mici în domeniile software, internet, tehnologii web, telefoane mobile și wireless, jocuri pe calculator, media digitală etc.), precum și cel al biotehnologiei; Pentru ambele domenii, parcurile științifice au reprezentat soluția ideală, deoarece aceste companii aveau nevoie de personal înalt calificat, laboratoare dotate, rețele de colaboratori, sprijin în primii ani de existență etc.; la acestea se adaugă și conștientizarea guvernamentală cu privire la capacitatea acestor parcuri de a crea locuri de muncă cu valoare adăugată (creând bunăstare) mai rapid decât orice alte organizații.

În ceea ce privește principalele caracteristici ale parcurilor științifice și tehnologice europene, o primă ar fi faptul că marea majoritate a rezidenților acestor parcuri sunt IMM-uri (Comisia Europeană, 2014, p. 15): 92% din parcurile științifice și tehnologice au mai puțin de 10% rezidenți care nu sunt IMM-uri. O a doua caracteristică a parcurilor europene este faptul că o mare majoritate (84%) a companiilor rezidente provin din orașul sau regiunea apropiată în care se află parcul respectiv (71% dintre companiile rezidente provin din același oraș, 13% sunt din aceeași regiune și 16% - din aceeași țară).

O a treia caracteristică se referă la faptul că universitățile sunt principalul partener și parte interesată a parcurilor științifice europene. O majoritate covârșitoare a parcurilor științifice europene (95%) consideră relația cu universitățile ca fiind extrem de importantă (66%) sau moderat importantă (29%) pentru succesul lor, urmată de relația cu autoritățile (locale, regionale și naționale - 84%). Apropierea geografică de universitatea parteneră este considerată a fi extrem de utilă în stabilirea și menținerea unei bune relații de colaborare cu prima: 66% dintre parcurile științifice se află în campusul universității respective, 17,7% - la mai puțin de 5 km distanță de universitate,

12,9% - la o distanță între 5-20 km și doar 3,2% sunt situate la o distanță de peste 20 km de universitate. Natura relațiilor de lucru dintre universitate și parcul științific și tehnologic apropiat este variată și stabilită pe mai multe niveluri - în medie, parcurile științifice europene au 3-4 tipuri de relații formale cu universitățile: 2/3 dintre parcurile științifice europene (66,1%) includ în cadrul lor unul sau mai multe grupuri de cercetare din cadrul universității, 55% împart infrastructura științifică cu universitatea parteneră, în beneficiul companiilor rezidente ale parcului, sau împart alte servicii (56%) etc. (Comisia Europeană, 2014, pp. 16-17).

Parcurile științifice europene oferă o gamă largă de servicii clienților lor, dintre care următoarele sunt cele mai comune (Comisia Europeană, 2014, p. 18): servicii de networking (pentru a reuni, la diverse evenimente, companii bazate pe cunoaștere atât din interiorul, cât și din afara parcului, inclusiv din regiune, pentru a discuta aspecte de interes comun), servicii de inovare (de cercetare și dezvoltare, transfer de tehnologie, echipamente științifice), servicii de sprijin pentru IMM-urile nou-înființate (finanțare, marketing, formare), servicii de infrastructură (săli de conferințe, servicii de asistent manager, spații sociale și recreative precum cafenele, comunicații digitale etc.). Primele trei categorii de servicii stimulează formarea și dezvoltarea afacerilor clienților parcului, în timp ce cele din urmă creează un mediu de lucru eficient. O mare parte a parcurilor aleg să extindă serviciile primelor trei categorii dincolo de limitele lor fizice, către companiile bazate pe cunoaștere din afara parcului, dar din aceeași regiune sau oraș.

Într-o cercetare din 2013, realizată de Divizia Europeană a IASP asupra managerilor parcurilor științifice europene, primii au fost întrebați despre contribuțiile parcurilor pe care le administrează la dezvoltarea comunității locale (Comisia Europeană, 2014, pp. 20-21). Contribuția cea mai des menționată, și prima menționată, a fost cea a creării de locuri de muncă (38% dintre respondenți, dintre care 67% au susținut că locurile de muncă de înaltă

calitate create sunt principala contribuție la economia locală), urmată de crearea de afaceri în domeniul noilor tehnologii, apoi transformarea parcului într-un centru de referință privind tehnologia și inovația și, în final, transferul de tehnologie de la universități către companii. Au fost identificate mai multe diferențe între țările europene: în ceea ce privește țările nordice europene, prioritatea este crearea de locuri de muncă de înaltă calitate; țările din sud se referă la „asigurarea unui mediu de lucru excelent"; țările din est se concentrează în principal pe crearea de locuri de muncă, urmate de crearea de afaceri în domeniul noilor tehnologii; țările din vest subliniază necesitatea creării de locuri de muncă de înaltă calitate și a transferului de tehnologie către mediul de afaceri. Per ansamblu, în esență, parcurile științifice europene sprijină economiile comunităților locale prin crearea de locuri de muncă, în special de înaltă calitate, prin înființarea de noi afaceri în domeniul noilor tehnologii și prin transferul de tehnologie de la universități către mediul de afaceri.

Pe scurt, cele 365 de parcuri științifice și tehnologice europene oferă în prezent între 700.000 și 800.000 de locuri de muncă în cadrul companiilor pe care le găzduiesc, dintre care între 300.000 și 400.000 au fost create în perioada 2010-2012. Deși acesta este cel mai important indicator privind contribuția parcurilor științifice la dezvoltarea comunității locale, o mare parte din aceste locuri de muncă sunt de înaltă calitate, fiind bazate pe inovație și cunoaștere și, prin urmare, se adresează persoanelor înalt calificate, inclusiv absolvenților universităților partenere din vecinătate. Mai mult, 95% au activități de incubare [2]ale unor companii - în acest sens, acestea contribuie la formarea și dezvoltarea

[2] *Incubatoarele de afaceri sunt structuri create pentru a sprijini dezvoltarea afacerilor de tip start-up. Companiile selectate sunt găzduite într-un Incubator de afaceri pentru o perioadă limitată de timp (ciclul de incubare), interval în care beneficiază de sprijin financiar, consultanță și spații de birouri. Alături de suportul logistic necesar pentru demararea activității, incubatorul oferă un mediu adecvat dezvoltării afacerilor, facilitând activități de networking, transfer de know-how și oferind sprijin pentru dezvoltarea parteneriatelor. Companiile incubatoare au oportunitatea de a participa la traininguri, seminarii și conferințe, de a fi asistate în realizarea strategiilor de afaceri, în redactarea proiectelor pentru atragerea de finanțări sau în alte domenii relevante. Toate acestea au rolul de a sprijini dezvoltarea afacerilor, cu scopul de a atinge un nivel de stabilitate și autonomie care să le permită să părăsească Incubatorul și să funcționeze pe cont propriu, cu șanse sporite de a face față*

unor mici afaceri locale bazate pe inovație. În ceea ce privește găzduirea de startup-uri, care este adesea o continuare firească a programelor eficiente de incubare, doar 5% dintre parcurile științifice europene au sub 10% rezidenți ai startup-urilor, în timp ce pentru jumătate dintre aceste parcuri (47%), startup-urile acoperă 20% dintre clienții lor. Mai mult, tot mai multe companii situate în cadrul acestor parcuri își vând propriile produse și servicii tehnologice, ceea ce înseamnă că își creează propria tehnologie inovatoare (și nu o cumpără de la alții sau, în cele din urmă, o cumpără și o revând altora) - în aproximativ 76% din parcurile europene, peste 25% dintre rezidenți vând chiar tehnologia pe care au creat-o. În plus, în Europa, inovația și tehnologia sunt criteriile de selecție cel mai des menționate pentru companiile care doresc să devină rezidenți într-un parc științific. Când se face referire la sursele de finanțare ale parcurilor științifice europene, majoritatea menționează autoritățile locale (59%), prin intermediul organizațiilor regionale de dezvoltare economică, urmate de Comisia Europeană prin diferite fonduri (38%), apoi de universitățile partenere, autoritățile naționale și, în final, băncile (Comisia Europeană, 2014, pp. 21-28).

Cazuri de bune practici privind parcurile științifice și tehnologice create în jurul universităților europene

Pentru a oferi o imagine completă asupra parcurilor științifice și tehnologice europene, autorul va prezenta trei exemple de zone economice și geografice diferite: primul este dintr-o țară nordică, dezvoltată economic, cu tradiție în acest sens - Marea Britanie; al doilea exemplu este dintr-o țară din sudul Europei, cu un nivel mediu de dezvoltare economică - Portugalia; al treilea exemplu este dintr-o fostă țară comunistă, fără tradiție în acest sens - Republica

concurenței din domeniu și de a supraviețui pe termen lung. Incubatoarele sunt administrate de companii de consultanță, parcuri științifice și tehnologice sau organizații non-profit, individual sau în parteneriate cu universități sau alte autorități relevante.

Cehă.

Parcul Științific din Manchester

În Marea Britanie, majoritatea parcurilor științifice au rezultat dintr-un parteneriat între universitățile din zona respectivă și autoritățile centrale (guvernul): astfel, din numărul total de parcuri științifice britanice, 27% sunt deținute de o universitate, 43% au rezultat dintr-un parteneriat între o universitate și un organism public sau privat, 19% dintr-un parteneriat între organisme publice, fără implicarea unei universități, în timp ce 11% sunt deținute de organizații private (Davies, 2009, p.71).

Parcul Științific Manchester a fost creat în 1984, în imediata vecinătate a campusului Universității din Manchester, având următoarele obiective: creșterea economiei bazate pe cunoaștere pentru regiunea din jurul orașului Manchester, cu scopul de a spori oportunitățile de angajare pentru locuitorii din regiunea respectivă; utilizarea cunoștințelor științifice generate de instituțiile academice din zonă, cu scopul de a spori prosperitatea locuitorilor, precum și creșterea acestor cunoștințe privind cooperarea cu autoritățile locale și companiile rezidente ale parcului. Acesta oferă locuri de muncă pentru 1400 de persoane și are 165 de companii rezidente (Manchester Science Park, 2015, pp. 1-2).

Ca model, Parcul Științific Manchester este în sine inovator, deoarece nu primește niciun sprijin economic public, spre deosebire de alte parcuri științifice. Părțile sale interesate sunt Universitatea Metropolitană din Manchester, Universitatea din Manchester, Consiliul Local Manchester, Consiliul Local Salford; printre partenerii și investitorii săi se numără următoarele companii: BASF, NHS, Natwest Bank și Pochin. Acest parc găzduiește, de asemenea, BioNow, o agenție de dezvoltare pentru clustere de companii din sectorul biomedical și farmaceutic și este renumit la nivel internațional ca un centru de excelență. Parcul oferă cazare de calitate pentru

companii inovatoare bazate pe cunoaștere pentru seminarii, evenimente de networking, acces la resurse academice, servicii de relații publice și sprijin pentru obținerea finanțării. Companiile rezidente beneficiază de legăturile strânse ale parcurilor cu universitățile locale: datorită apropierii de universități și datorită cadrelor universitare de renume mondial care administrează parcul, acesta din urmă oferă asistență pentru o gamă largă de activități care ajută companiile să se dezvolte (Manchester Science Park, 2015, pp. [2-3)] .

Dovezile concrete care indică succesul parcului la care se poate face referire sunt următoarele: angajații companiilor parcului câștigă în medie aproximativ 44.857 de lire sterline, ceea ce reprezintă un salariu mai mare decât salariul mediu din Manchester - 29.339 de lire sterline și salariul mediu din Marea Britanie - 32.837 de lire sterline, și chiar comparabil cu salariul mediu din Londra - 50.058 de lire sterline; vechimea companiilor rezidente - 80% dintre acestea au o vechime de peste 5 ani, în timp ce în orașul Manchester, vechimea medie este de 4,5 ani; rata de supraviețuire a companiilor rezidente - 70% au o rată de supraviețuire de 10 ani, mai mare decât media britanică de 5 ani pentru 44,4% dintre companii și media din Manchester de 5 ani pentru 42,4% dintre companii; comerț internațional - 81% dintre companiile rezidente au clienți și din străinătate, deși majoritatea clienților sunt din regiune sau din țară; în ceea ce privește resursele umane, 40,6% dintre companii și-au mărit numărul de angajați; În ceea ce privește extinderea sa, 34,8% dintre companii și-au extins spațiul sau au deschis noi sucursale în ultimul an; în aceeași perioadă - anul trecut - 37 de companii rezidente au dezvoltat produse/servicii noi; 12 companii au obținut, în ultimul an, diverse premii la concursuri din domeniul lor de activitate (Manchester Science Park, 2015, pp. 3-4).

Parcul Științific și Tehnologic al Universității din Porto

Parcul Științific și Tehnologic al Universității din Porto (2015a) este un spațiu de utilizare reciprocă a abilităților de către mediul academic al

universității, precum și cel de afaceri, prin care se încearcă obținerea de avantaje din această apropiere geografică, prin crearea de conexiuni multiple între cele două medii. Acest lucru duce la crearea unui climat favorabil pentru inovare și crearea de companii bazate pe tehnologie avansată. Intenția a fost de a consolida aspectele socio-economice ale regiunii Porto, deoarece parcul concentrează în jurul Universității din Porto un număr mare de start-up-uri și centre private (naționale și internaționale) de cercetare și dezvoltare. Împărțit în 4 centre (Centrul Tehnologic, Centrul Industriilor Creative, Centrul Maritim și Centrul de Biotehnologie), parcul include două tipuri de structuri de sprijin pentru afaceri - incubatoare și centre de inovare pentru afaceri: în Incubator, antreprenorii găsesc sprijinul necesar pentru a-și transforma ideile în afaceri cu un potențial de creștere rapidă; la Centrul de Inovare pentru Afaceri, companiile deja existente găsesc spațiu și mecanisme de utilizat în activitățile lor, beneficiind de cunoștințele furnizate de departamentele de cercetare-dezvoltare și alte institute științifice ale Universității.

Misiunea Parcului (2015b) este de a încuraja și sprijini crearea de companii bazate pe tehnologie și de afaceri creative și de a atrage centre de inovare, sprijinind un transfer eficient de cunoștințe și tehnologie între mediul academic și piață, utilizând o strategie de creare de clustere și partajând resurse și servicii.

Centrul Tehnologic al Parcului (2015c) oferă suport, infrastructură și echipamente tehnologice pentru dezvoltarea companiilor bazate pe cunoaștere; găzduiește peste 60 de start-up-uri și centre de inovare dintr-o gamă largă de expertiză tehnologică: energie, software web și mobil, electronică, robotică, chimie etc., facilitând transferul de tehnologie și cunoștințe de la universitate către companii și, în același timp, oferind absolvenților universității oportunități de angajare în cadrul companiilor găzduite de parc.

Centrul pentru Industrii Creative (2015d) găzduiește peste 30 de companii din sectoare precum design, arhitectură, audiovizual, comunicare, arte vizuale, spectacol și editare, sprijinindu-le prin apelarea la cunoștințele și expertiza

disponibile de la specialiștii Universității din Porto.

Centrul Marin (2015e) este dedicat incubării proiectelor de afaceri din domeniul științei și tehnologiei marine (biologie marină, acvacultură, energia valurilor, robotică marină, mediu, turism și navigație de agrement), beneficiind de proximitatea structurilor și echipamentelor portuare Leixões și utilizând rezultatele cercetărilor efectuate de diverse centre de cercetare-dezvoltare ale Universității din Porto.

Centrul de Biotehnologie (2015f) sprijină startup-urile din domeniul biotehnologiei și științelor vieții (biotehnologie, industrie farmaceutică și cosmetică, medicină, chimie, industrie alimentară). Centrul oferă echipamente și infrastructură pentru dezvoltarea de afaceri bazate pe cunoștințele furnizate în cadrul Universității din Porto sau care au rezultat din cooperarea dintre universitate și mediul economic. Similar celorlalte 3 centre, amplasarea sa joacă un rol important: centrul este situat în apropierea celor mai relevante facultăți și institute de cercetare-dezvoltare din domeniul științelor vieții și biotehnologiei ale Universității din Porto.

Parcul Științific și Tehnologic Pilsen

Parcul Științific și Tehnologic Pilsen (2015a) a fost inițiat și implementat de autoritățile orașului Pilsen în 1992, fiind situat într-una dintre cele mai prospere zone industriale din Republica Cehă, în apropierea Universității Boemiei de Vest. În prezent, acesta dispune de 10.000 m^2 de birouri, spații semi-industriale și laboratoare, având o infrastructură modernă ce susține cercetarea, dezvoltarea și inovarea; locația este benefică, orașul fiind conectat direct cu capitala - Praga, prin autostradă și cu orașul Nürnberg din Germania. Apropierea sa geografică, precum și colaborarea cu Universitatea Boemiei de Vest sunt esențiale în utilizarea capacității de cercetare și a personalului înalt calificat al universității.

Pentru acele companii inovatoare noi, aflate în proces de dezvoltare, parcul oferă prețuri reduse pentru serviciile legate de pregătirea și implementarea

proiectelor lor inovatoare, cu scopul de a crea noi locuri de muncă pentru locuitorii orașului și regiunii. Principalele servicii oferite sunt (2015b): consultanță în afaceri (proiectarea planurilor de afaceri și a studiilor de fezabilitate, asistență în elaborarea proiectelor de cercetare-dezvoltare, asistență în elaborarea planurilor financiare, consultanță pentru intrarea pe piețele externe, consultanță pentru obținerea de granturi), servicii de transfer tehnologic (identificarea de noi tehnologii adecvate nevoilor companiei, identificarea de noi forme de cunoștințe care ar putea fi transferate, consultanță pentru protejarea proprietății intelectuale, stabilirea de conexiuni între sectorul de cercetare și cel productiv-aplicativ prin asistență în dezvoltarea relațiilor de colaborare, asistență în dezvoltarea relațiilor de colaborare internațională în sectorul tehnologiei), traininguri și evenimente de networking.

O scurtă prezentare a unor parcuri științifice și tehnologice din România

Conform Autorității Naționale pentru Cercetare Științifică și Inovare, în anul 2012 existau în România 4 parcuri științifice și tehnologice (STP) autorizate să funcționeze, care vor fi prezentate pe scurt în paragrafele următoare: STP Iași - Tehnopolis, STP Timișoara - Parcul Științific Tim, STP pentru micro și nanotehnologii București, STP Galați - Parc de Software (ANCSI, 2012). Deși în ultimii ani au fost autorizate să funcționeze mai multe, doar aceste patru erau efectiv funcționale.

Iași - Parcul Tehnopolis

Scurt istoric **.** Proiectul Parcului Științific și Tehnologic Tehnopolis Iași a fost acceptat pentru cofinanțare prin programul PHARE 2000 - programul de preaderare al României. Programul a vizat prima etapă - dezvoltarea parcului, care a fost estimată la peste 6 milioane de euro, din care 4,5 milioane de euro

au reprezentat cofinanțarea asigurată de Uniunea Europeană, iar 1,5 milioane de euro - cofinanțarea alocată de Guvernul României, pentru construcție și montaj. Construcția propriu-zisă a durat între februarie 2003 și iunie 2005 și a fost acreditat ca parc științific și tehnologic de către Ministerul Educației, Cercetării, Tineretului și Sportului, prin Agenția Națională pentru Cercetare Științifică. În cadrul companiilor găzduite de parc, au fost create peste 800 de locuri de muncă (ADR, NE, 2016a).

Pentru a asigura funcționarea ansamblului ca parc științific și tehnologic autorizat, în anul 2003 a fost creat un Consorțiu de Sprijinire a Parcului, format din Primăria Municipiului Iași, Consiliul Județean Iași, Universitatea Tehnică „Gheorghe Asachi", Universitatea „Alexandru Ioan Cuza", Universitatea de Agronomie și Medicină Veterinară „Ion Ionescu de la Brad". Apoi, în 2005, s-a alăturat Universitatea de Medicină și Farmacie „Gr.T.Popa" din Iași (ADR, NE, 2016a).

Domeniile tehnologice ale parcului cuprind tehnologia informației, - industria audiovizuală, biotehnologia, industria alimentară, iar activitățile sale specifice sunt (Tehnopolis Iași, 2012a): cercetare științifică, dezvoltare tehnologică, educație, consultanță tehnologică, prelucrarea și aplicarea rezultatelor cercetării de către agenți economici din asociație sau din afara acesteia, realizarea și utilizarea în regim de microproducție sau comercializarea de modele experimentale, prototipuri sau produse obținute.

Tehnopolis oferă spații și terenuri pentru închiriere, precum și pentru (Tehnopolis Iași, 2012b): birouri de diferite dimensiuni, producție, construcții pe terenuri scutite de la plata impozitelor, conferințe și expoziții, incubatoare de afaceri pentru companii start-up, sprijinind astfel inițiativele antreprenoriale, cercetare-dezvoltare (laboratoare); de asemenea, oferă rezidenților următoarele facilități: consultanță de afaceri, juridică și financiară, posibilitatea accesării fondurilor europene, posibilitatea găsirii de noi parteneri, săli de conferințe și seminarii, spații expoziționale, un spațiu primitor pentru clienți, acces la toate

utilitățile etc.

În cadrul parcului a fost deja înființată o rețea de sprijin pentru IMM-uri, numită „Enterprise Europe Network". Această rețea a fost creată cu scopul de a ajuta întreprinderile mici și mijlocii să își dezvolte potențialul inovator. În total, rețeaua cuprinde aproximativ 600 de organizații și 4000 de profesioniști cu experiență din peste 40 de țări, camere de comerț, agenții de dezvoltare regională și centre tehnologice universitare. În România, există 4 consorții active care sunt membre ale Enterprise Europe Network: Moldova și Dobrogea sunt acoperite de Consorțiul Rețelei de Sprijin pentru Afaceri din România de Est (ERBSN). ERBSN acoperă Macroregiunea nr. 2 a României - 12 județe, mai precis: Suceava, Botoșani, Neamț, Bacău, Iași, Vaslui, Vrancea, Galați, Buzău, Brăila, Tulcea și Constanța. Consorțiul ERBSN este format din cinci parteneri: trei camere de comerț din România (Constanța, Galați și Bacău) și două instituții din domeniul cercetării și inovării (Tehnopolis Iași și IPA SA Galați - companie de cercetare, proiectare și producție de echipamente și instalații de automatizare). Parcul Științific și Tehnologic Iași TEHNOPOLIS oferă, în mod gratuit, servicii pentru rețeaua compusă din județele Vaslui, Bacău, Iași, Neamț, Botoșani și Suceava:

■ Căutarea de parteneri pentru afaceri sau pentru proiecte de cercetare (putând apela la o bază de date comună, împărțită între cererea și oferta partenerilor de afaceri sau pe inovație și cercetare)

■ Furnizarea de informații privind politicile, activitățile și oportunitățile de finanțare oferite de Uniunea Europeană

■ Oferirea de sprijin IMM-urilor în dezvoltarea de noi produse, accesul la noi piețe și informații privind activitățile și oportunitățile oferite de Uniunea Europeană

■ Consiliere pentru întreprinderile mici cu privire la diverse aspecte tehnice, cum ar fi drepturile de proprietate intelectuală, standardele și legislația Uniunii Europene (inclusiv accesarea de fonduri pentru IMM-uri și realizarea unui

mediu adecvat pentru inovare) (ADR, NE, 2016b).

În cadrul Parcului Științific și Tehnologic Tehnopolis există și un incubator de afaceri. Crearea acestui incubator de afaceri a avut ca scop susținerea inițiativelor antreprenoriale generate de colective de cercetători, profesori și/sau studenți din cadrul instituțiilor de învățământ superior, membri asociați ai parcului, precum și de alte persoane fizice care pot demonstra, pe baza unui plan de afaceri și a documentelor specifice, că pot dezvolta o afacere profitabilă, care, într-o perioadă de 3 ani, poate ajunge la un stadiu în care să devină autosustenabilă în alte spații puse la dispoziție de parc sau în afara acestuia. Primele companii au fost incubate la începutul lunii aprilie 2007, iar de atunci alte 31 de astfel de companii au trecut procedura. Întrucât incubatorul activează în cadrul unui parc științific și tehnologic, o condiție necesară ar fi ca firmele incubate să aibă una dintre componentele de activitate axate pe inovare și realizarea transferului tehnologic. Incubatorul de afaceri Tehnopolis a fost conceput pentru a sprijini evoluția afacerilor start-up, punându-le la dispoziție spații de închiriat la prețuri avantajoase. Alte servicii oferite gratuit sunt (Tehnopolis Iași, 2012c): consultanță în elaborarea planurilor de afaceri, consultanță contabilă (redactare proiecte de lege, indicatori legislativi și financiari); consultanță în prevenirea și stingerea incendiilor (întocmire dosare și instruire angajați); consultanță IT; consultanță juridică (asistență în redactarea contractelor, furnizarea legislației disponibile din România și Uniunea Europeană, acordarea de consultanță juridică); consultanță de marketing (crearea unei imagini, asistență în campanii promoționale, sugestii privind ambalajele, contactarea agențiilor de publicitate); facilitarea contractării afacerilor din Incubator pentru construirea de relații de afaceri; punerea la dispoziție a sălilor de seminarii și conferințe; posibilitatea de a crea în holul clădirii Nucleus un stand de prezentare pentru companie și produsele sale; prezentarea companiilor din Incubator și a produselor acestora la toate târgurile, seminariile, evenimentele de brokeraj și manifestările la care participă

Technopolis; introducerea companiilor incubate în proiectul „Enterprise Europe Network", o rețea care oferă suport și asistență afacerilor în peste 40 de țări europene; notificarea companiilor incubate cu privire la organizarea de traininguri în diferite domenii și organizarea de prezentări privind serviciile bancare, pentru a cunoaște condițiile de finanțare și creditare de pe piață; diverse activități de asistent-manager, arhivare documente și secretariat.

În ceea ce privește activitatea de cercetare-dezvoltare, în cadrul parcului există laboratoare coordonate de universitățile partenere ieșene: Laboratorul de Criogenie, înființat în colaborare cu Universitatea „Alexandru Ioan Cuza" din Iași, un Laborator de Evaluare a Mediului, înființat în colaborare cu Universitatea Tehnică „Gh. Asachi" din Iași

Iași, și un Laborator de Biotehnologie, înființat în colaborare cu Universitatea de Agronomie și Medicină Veterinară „Ion Ionescu de la Brad" din Iași. Mai mult, fiecare dintre aceste universități partenere desfășoară propriile activități specifice în cadrul parcului: Universitatea Tehnică „Gh. Asachi" din Iași, se implică în activitățile de cercetare pe domenii specifice de activitate ale parcului, organizează module de instruire în management de proiect, oferă consultanță specializată în domeniile specifice de activitate ale parcului și organizează ateliere pe diverse teme privind activitățile specifice parcului; Universitatea „Al.I.Cuza" din Iași oferă activități de consultanță, un birou pentru conectarea cu industria, cercetarea și activitățile de microproducție; Universitatea de Agronomie „Ion Ionescu de la Brad" oferă un laborator de cercetare și microproducție în domeniul biotehnologiei agricole și alimentare, un laborator privind cercetarea și valorificarea plantelor medicinale și aromatice prin intermediul medicinei naturiste, cosmeticei și parfumeriei, un laborator de cercetare în domeniul testării calității produselor alimentare și agricole, un Centru de Transfer Tehnologic pentru protecția plantelor; Universitatea de Medicină și Farmacie „Gr. T. Popa" din Iași oferă activități de formare, simpozioane, ateliere etc. (ADR, N E, 2016a).

Parcul Științific și Tehnologic de Software Galați

Parcul Galați a apărut ca o inițiativă a consorțiului format din Consiliul Județean Galați, Consiliul Local Galați, Universitatea „Dunărea de Jos" din Galați și SC Navrom - Business Center SA Galați. Administratorul parcului este SC Cons Management Software Park SRL Galați, care are ca asociați Consiliul Județean și Consiliul Local Galați. Parcul științific și tehnologic Galați Software (2015a) are ca obiective principale dezvoltarea sectorului industrial cu tehnologie de vârf, facilitarea transferului de tehnologie și crearea de noi locuri de muncă în Regiunea Sud-Est. Mai precis, obiectivele vizate sunt crearea de noi locuri de muncă în domeniul tehnologiilor avansate; atragerea de finanțare privată pentru educație și cercetare; stimularea potențialului inovator, tehnic și științific al profesorilor, cercetătorilor și studenților din universitățile partenere; transferul tehnologic al rezultatelor cercetării către agenții economici interesați de producția de software și servicii conexe; stimularea agenților economici în participarea sectorului privat la dezvoltarea și valorificarea cercetării și inovării, prin realizarea de produse comerciale cu un înalt nivel tehnic; atragerea companiilor străine pentru a investi în activități de transfer tehnologic. În cadrul parcului funcționează 34 de companii, care oferă 300 de locuri de muncă, dar formarea echipei este încă în curs de desfășurare, cu intenția de a ajunge la un număr de 500 de angajați. Parcul este situat în imediata vecinătate a Zonei Libere Galați, având acces la facilități rutiere, feroviare și navale.

Serviciile oferite de administratorul Parcului Științific și Tehnologic de Software Galați (2015b) companiilor rezidente sunt următoarele: cooperarea cu mediul universitar (implicarea studenților de la facultățile specifice în proiectele dezvoltate de companiile parcului, furnizarea de expertiză din partea profesorilor universitari ai facultăților cu orientare IT&C, cursuri de înaltă specializare în domeniul IT&C, realizarea în comun a contractelor de cercetare, dezvoltare și transfer tehnologic în domeniul IT&C); facilități de documentare tehnică (echipamente: calculatoare conectate la internet, imprimante, copiatoare

și scanere; documentație: reviste de specialitate, cărți, personal calificat); facilități de comunicații (echipamente: servere intranet/internet, centru de copiere, centrală telefonică); facilități pentru organizarea de conferințe și traininguri (săli de conferințe și săli pentru întâlniri de afaceri dotate cu proiectoare, sisteme de sonorizare pentru sala de conferințe, ecrane de proiecție, laptop); facilități de marketing (contacte de afaceri cu partenerii naționali și internaționali, sprijin pentru dezvoltarea de parteneriate interne și internaționale, întâlniri informative regulate între parcurile de software și reprezentanții comerciali ai României în străinătate, pliante/publicații periodice de prezentare a parcului, elaborarea de materiale promoționale specifice, organizarea de evenimente pe teme IT&C, sprijin pentru participarea la expoziții, conferințe, simpozioane naționale și internaționale etc., facilitarea comunicării cu presa, întocmirea unui buletin economic privind activitatea internă a parcului, promovarea produselor pe piața națională și internațională, prin diverse metode, consultanță de afaceri și economică); facilități de management (pregătire managerială - management general și management de proiect, audit pentru proiecte complexe); asistență financiar-contabilă, precum și fiscală și juridică (consultanță economică și de afaceri oferită de consultanți din cadrul universităților partenere, sprijin pentru dezvoltarea de parteneriate interne și internaționale, cursuri de specializare în domeniul Informaticii, contra cost, în cadrul Parcului).

Parcul Științific TIM - parcul științific și tehnologic din Timișoara

Membrii fondatori ai Parcului Științific TIM - Parcul Științific și Tehnologic Timișoara sunt: Institutul Național de Cercetare-Dezvoltare pentru Electrochimie și Materie Condensată - INCDEMC Timișoara, Fundația pentru Educație și Cultură „Ioan Slavici" - Universitatea „Ioan Slavici" din Timișoara, Universitatea de Vest „Vasile Goldiș" din Arad, Centrul de Cercetări Tehnologice „Nide", Camera de Comerț, Industrie și Agricultură Timișoara, SC

ELBA SA, SC Ambasador Plus SRL, SC Oltmirban COMP. SRL, SC Titus SRL, SC Refractim SRL și mai multe persoane fizice - profesori universitari și cercetători științifici. Domeniile de activitate ale Parcului sunt: chimie, electrochimie , protecția mediului; fizică, sudură; calculatoare, conducerea automată a sistemelor tehnologice; științe economice, marketing; alte domenii, în funcție de eventualele nevoi (INCDEMC, 2015).

Obiectivele celor care au înființat parcul științific și tehnologic Timișoara sunt numeroase (INCDEMC, 2015): dezvoltarea potențialului științific, precum și tehnologic și economic la nivel regional; transferul tehnologic al rezultatelor cercetării către agenții economici interesați; capitalizarea de piață a rezultatelor cercetării românești; incubarea/asistarea agenților economici interesați, microproducție; furnizarea de servicii de consultanță (tehnică, proiectare, financiar-contabilă, juridică, audit, publicitate, expertiză/studii/evaluări, IT); stabilizarea specialiștilor cu performanțe profesionale în domeniile învățământului superior și cercetării; crearea de noi locuri de muncă în domeniul tehnologiilor avansate; activități educaționale, de formare și reconversie profesională; pregătirea tinerilor pentru cercetare; integrarea studenților și absolvenților de învățământ superior în mediul socio-economic; orientarea instituțiilor de învățământ superior acreditate și a unităților de cercetare către mediul social și economic; stimularea potențialului inovator și tehnico-științific al cadrelor universitare, cercetătorilor și studenților; atragerea de fonduri pentru educație și cercetare; atragerea de companii străine pentru a investi în activități de transfer tehnologic; organizarea de manifestări științifice (simpozioane, mese rotunde, conferințe, ateliere etc.) sau expoziții. editarea de materiale cu caracter tehnic, științific, educațional și informativ.

Parcul științific și tehnologic Minatech-Ro pentru micro și nanotehnologii din București

Parcul științific și tehnologic Minatech-Ro pentru micro și nanotehnologii din București (2008) a fost înființat de un Consorțiu format din Institutul

Național de Cercetare-Dezvoltare în Microtehnologie (IMT-București - singurul institut de cercetare-dezvoltare în domeniul Micro și Nanotehnologiei din țară), în calitate de coordonator, SC ROMES SA (un IMM privat din domeniul componentelor semiconductoare) și Universitatea Politehnică din București. Astfel, parcul utilizează spațiul și echipamentele puse la dispoziție de membrii Consorțiului, precum și know-how-ul acestora în domeniile educației, cercetării- dezvoltării, tehnologiei și industriei. Domeniul de activitate este micro și nanotehnologia: microsisteme (micro-senzori, MEMS, MOEMS, microelectronică), nanosisteme (inclusiv nano-bio), nanomateriale și aplicații/produse în domeniul microingineriei și electronicii. Parcul are 6 companii specializate și funcționează în jurul platformei Băneasa, o zonă de tradiție în domeniul industrial al componentelor semiconductoare din România, în spațiul pus la dispoziție de IMT-București și ROMES SA; alte activități au loc în sediul Universității Politehnice din București.

Principalele activități ale parcului includ: dezvoltarea IMM-urilor/SIE-urilor (întreprinderi mici inovatoare) prin incubare (inclusiv studenți), dezvoltarea în domeniu și/sau reconversia pentru IMM-uri, înființarea de IMM-uri și SIE-uri în domeniu, condiții pentru afaceri start-up și acceleratoare; educație profesională (axată pe reconversie), precum și antreprenoriat; consultanță și asistență tehnologică (inclusiv acreditarea și aprobarea produselor), asistență economică, financiară și de marketing (identificarea piețelor potențiale pentru produs). Facilitățile oferite se referă în principal la: spații unde acestea ar putea funcționa și care ar putea fi utilizate pentru incubatoare (apă curentă, electricitate - inclusiv pentru aparate electrice), acces la o linie tehnologică specializată, acces la simulare/micromodelare și nanosisteme, acces la infrastructură informatică (inclusiv crearea de pagini web), consultanță antreprenorială și tehnologică (Parcul științific și tehnologic Minatech-Ro pentru micro și nanotehnologii din București, 2008).

Aceste facilități nu sunt doar pentru rezidenții parcului, ci și pentru

companiile externe (inclusiv companii străine). Astfel, companiile externe au acces la servicii, posibilitatea de a coopera în cadrul proiectelor de cercetare-dezvoltare, asistență financiară, facilități de diseminare, consultanță etc. O parte din aceste servicii sunt furnizate prin intermediul Centrului de transfer tehnologic în microinginerie (CTT-Băneasa), o unitate autonomă a IMT, care, de fapt, coordonează „o rețea de transfer de cunoștințe și tehnologie", cu peste 60 de grupuri de cercetare sau companii (Dascălu, 2008).

Discuţie

Deși în țara noastră există numeroase universități care au în proiect dezvoltarea unui parc științific sau în care chiar lucrează, cu obiective numeroase și îndrăznețe, doar unele dintre efectele lor practice pozitive asupra agenților economici din zonă sunt vizibile.

Crearea de locuri de muncă rămâne cel mai important beneficiu propus și realizat al parcurilor științifice europene, asupra comunității din care fac parte, urmată de crearea de noi afaceri în noile tehnologii, în timp ce transferul de tehnologie de la universități către afacerile de mediu rămâne încă un obiectiv în curs de desfășurare: fie din cauza capacității reduse a IMM-urilor locale de a absorbi rezultatele științifice de la universități, fie din cauza adaptării insuficiente a temelor de cercetare universitară la nevoile firmelor locale etc. Situația nu este unică țării noastre, ci a tuturor țărilor europene.

În ciuda faptului că Uniunea Europeană este forța majoră în cercetare și știință, investind mult în acestea, există un decalaj între aceasta și SUA sau Japonia în aplicarea rezultatelor inovării, considerat un paradox. Deficiențele în tranziția de la cunoaștere la aplicarea acesteia în economie reprezintă punctul slab al UE în competiția cu țările menționate anterior, „paradoxul inovării" (Comisia Europeană, 1995, p. 5): „Una dintre slăbiciunile majore ale Europei constă în inferioritatea sa în ceea ce privește transformarea rezultatelor

cercetării tehnologice și a competențelor în inovații și avantaje competitive". Paradoxul inovării europene derivă din faptul că „lanțul" cunoașterii (descoperire - aplicare - comercializare) nu funcționează corect în țările europene, spre deosebire de SUA, unde se concretizează în niveluri ridicate de inovare. Prin urmare, noile politici europene în domeniu ar trebui să se concentreze pe realizarea unor relații directe și multidisciplinare între cercetare, universități, industrie și piață, pe crearea de parteneriate bazate pe colaborare, nu pe concurență; Este necesar să existe „jocuri cu sumă pozitivă" (unde toți partenerii sunt câștigători) în loc de jocuri cu „sumă zero" (unde unii câștigă, în timp ce alții pierd) între entitățile care activează în diverse domenii ale procesului de tranziție de la cunoaștere la piață.

Mulțumiri: Această lucrare a fost elaborată în cadrul proiectului „Internaționalizare, echitate și management academic pentru învățământ superior de calitate", finanțat prin Programul Operațional Sectorial pentru Dezvoltarea Umană Dezvoltarea Resurselor , în baza contractului nr. POSDRU/155/1.2/S/136180.

Referințe

Agenția pentru Dezvoltare Regională Nord-Est (ADR, NE) (2016a), *Prezentare Tehnopolis Iași* [Agenția de Dezvoltare Regională pentru Nord-Est, *Prezentare Tehnopolis Iași],* Recuperat 10 martie 2016, de la: http://www.admordest.ro/index.php?page=een

Agenția pentru Dezvoltare Regională Nord-Est (ADR, NE), (2016b), *Enterprise Europe Network - servicii de sprijin și consultanță pentru IMM uri* [Regional Development Agency for North East, Enterprise Europe Network - support and consultancy services for *SMEs].* Preluat la 10 martie 2016, de la:

http ://www. adrnorde st.ro/index.php?page=een

Allen, J. (2006), *Parcuri științifice de a treia generație. O viziune pentru viitor*. Accesat la 10 martie 2016 de la: http://docslide.us/documents/3rd-generation-science-parks-john-allen.html

Autoritatea Națională pentru Cercetare Științifică și Inovare (ANCSI) (2012), *Lista parcurilor științifice și tehnologice autorizate, martie 2012* [National Authority for Scientific Research and Innovation, *The list of authorized scientific and technological parks, March 2012],* Retrieved March 10, 2016, from:http://www.research.ro/ro/articol/2815/sistemul-de- cercetare-infrastructura-de-inovare-si-transfer-tehnologic-lista-parcurilor- stiintifice-si-tehnolo gice-autorizate-martie-2012,

Brătianu, C., & Stanciu, Ș. An overview of present research related to entrepreneurial university". *Management&Marketing,* 5 (2), 117-134.

Bulai, A., & Bulai, A. (2002). Tendințe antreprenoriale în universitățile românești [Entrepreneurial tendencies in Romanian universities]. In Valentin Mureșan (ed.), *Manifest pentru o universitate antreprenorială [Manifesto for an entrepreneurial university],* Bucharest: Punct Publishing House.

Comisia Națională a României pentru UNESCO (2015), *Parcurile Științifice și Tehnologice - Centre de Excelență în Societatea Cunoașterii* /Romanian National Commission for UNESCO*, Science and Technology Parks - Centres of Excellence in Knowledge Society].* Retrieved August 15, 2015, from: http://www.cnr-unesco.ro/ro/articol.php?id=24

Dascălu, D. (2008), *Parcul științific și tehnologic de micro și nanotehnologie (MINATECH-RO) de la București /The science and technology park for micro and nanotechnologies (The MINATECH-RO) of Bucharest].* Preluat la 21 august 2015, de la: http://www.minatech.ro/en/MINATECH-RO%20versiune%20pentru%20publicare%20DD%20(2) extins.pdf

Davies, J. (2009). Parcul Științific Manchester, Regatul Unit. În Charles W.

Wessner (ed.), *Înțelegerea parcurilor de cercetare, știință și tehnologie. Cele mai bune practici globale: Raportul unui simpozion,* The National Academies Press, Washington DC. Accesat la 28 iulie 2015 de la: http://www.nap.edu/openbook.php?record id=12546&page=R1

Etzkowitz, H. (2003). Inovația în inovație: Tripla helixă a relațiilor universitate-industrie-guvernament. *Social Science Information* , 42 (3), 293-337.

Comisia Europeană (1995). *Cartea verde privind inovarea,* decembrie. Accesat la 8 aprilie 2015 de la: http://europa.eu/documents/comm/green papers/pdf/com95 688 en.pdf

Comisia Europeană (2014), *Înființarea, gestionarea și evaluarea parcurilor științifice și tehnologice ale UE* , Luxemburg, Oficiul pentru Publicații al Uniunii Europene. Accesat la 20 iulie 2015. from:http://ec.europa.eu/regional_policy/en/information/publications/studies/2013/setting-up-managing-and-evaluating-eu-science-and-technology-parks-an-advice-and-guidance-report-on-good-practice.

Guvernul României (2002), *Ordonanța nr. 14 din 24 ianuarie 2002 privind constituirea și funcționarea parcurilor științifice și tehnologice* /Romanian Government, *Ordinance no. 14 of 24 January 2002 on the establishment and operation of science and technology parks].*

Institutul Național de Cercetare-Dezvoltare pentru Electrochimie și Materie Condensată (INCDEMC) Timișoara (2015), *TIMSCIENCE PARK* /The National Institute of Research and Development for ElectroChemistry and Condensed Matter Timișoara, *TIM SCIENCE PARK].* Retrieved August 18, 2015, from: http://www.incemc.ro/index.php?page=tsp.html .

International Association of Science Parks and Areas of Innovation (IASP) (2015a), *Science Park. IASP official definition.* Retrieved July 07, 2015, from: http://www.iasp.ws/knowledge-bites.

Asociația Internațională a Parcurilor Științifice și a Zonelor de Inovare (IASP) (2015b), *Rolul Parcurilor Științifice și al Zonelor de Inovare.* Accesat la 11 iulie 2015 de la: http://www.iasp.ws/the-role-of-stps-and-innovation-areas .

Asociația Internațională a Parcurilor Științifice și a Zonelor de Inovare (IASP) (2015c), *Statistici.* Accesat la 12 iulie 2015 de la: http://www.iasp.ws/statistics .

Link, AN (2009). Parcurile de cercetare, știință și tehnologie: o prezentare generală a literaturii academice. În Charles W. Wessner (ed.), *Înțelegerea parcurilor de cercetare, știință și tehnologie: cele mai bune practici globale: raportul unui simpozion,* The National Academies Press, Washington DC. Accesat la 28 iulie 2015 de la: http://www.nap.edu/openbook.php?record id=12546&page=R1

Manchester Science Park (2015), *General Characteristics of the Practice.* Retrieved July 30, 2015, from: http ://www.smart-europe.eu/sites/default/files/Manchester%20Science%20Park.pdf .

Mureșan, V. (2002), "Universitatea antreprenorială în România: pattemul schimbării" *[The entrepreneurial university in Romania: the change pattern].* In Valentin Mureșan (ed.), *Manifest pentru o universitate antreprenorială [Manifesto for an entrepreneurial university]*, Bucharest: Punct Publishing House.

Parcul pentru Tehnologia Informației Galați (2015a), *Despre noi* [Information Technology Park Galati, *About us].* Retrieved August 19, 2015, from: http://www.softwarepark-galati.ro/ .

Parcul pentru Tehnologia Informației Galați (2015b), *Servicii* [Information Technology Park Galati, *Services*]. Retrieved August 19, 2015, from: http://www.softwarepark-galati.ro/en/servicii.

Parlamentul României (2003), *Legea Nr. 50 din 21 ianuarie 2003* [Romanian Parlament, *Law Nr. 50 of 21 January 2003].*

Rowe, D. (2014), *Parcurile științifice și tehnologice ale UE și inovarea. Baza de dovezi și implicațiile politice,* Birmingham, iulie. Accesat la 25 iulie 2015 de la: http://www.ukspa.org.uk/sites/default/files/Rowe Birmingham%20UKSPA%20EU%20STPs%20Jul%2014.pdf .

Parcul Științific și Tehnologic Pilsen (2015a), *Despre proiect. Accesat* la 29 iulie 2015 de pe: http://www.vtpplzen.cz/about-the-proiect/about-the-project.aspxHYPERLINK "http://www.vtpplzen.cz/about-the-proiect/about-the-project.aspx" .

Parcul Științific și Tehnologic Pilsen (2015b), *Servicii furnizate.* Accesat la 29 iulie 2015 de la: http://www.vtpplzen.cz/services/services.aspx

Stanciu, Ș. (2013), *Universitatea antreprenorială [The entrepreneurial university]*, Bucharest: Tritonic Publishing House.

Tehnopolis Iași (2012a), *Domeniile tehnologice ale parcului [Technological areas of the park].* Retrieved March 7, 2016, from: http://tehnopol-is.ro/parc-stiintific-si-tehnologic/.

Tehnopolis Iași (2012b), *Oferta [The offer].* Retrieved March 7, 2016, from: http://tehnopol-is.ro/oferta/

Tehnopolis Iași (2012c), *Incubator Afaceri [Business Incubator].* Retrieved March 18, 2016, from: http://tehnopol-is.ro/incubator-afaceri/.

Parcul științific și tehnologic Minatech-Ro pentru micro și nanotehnologii din București (2008), *Fișă prezentare* . Accesat la 18 august 2015, de pe: http://www.minatech.ro/en/ .

Parcul Științific și Tehnologic al Universității din Porto (2015a), *Introducere.* Accesat la 25 august 2015 de la: http://uptec.up.pt/en/corporate/uptec .

Parcul Științific și Tehnologic al Universității din Porto (2015b), *Misiune.*

Accesat la 25 august 2015 de la: http://uptec.up.pt/en/corporate/uptec/mission .

Parcul Științific și Tehnologic al Universității din Porto (2015c), *Centrul Tehnologic.* Accesat la 25 august 2015 de la: http://uptec.up.pt/en/corporate/uptec/technology-center

Parcul Științific și Tehnologic al Universității din Porto (2015d), Centrul pentru *Industrii Creative.* Accesat la 25 august 2015 de la: http://uptec.up.pt/en/corporate/uptec/creative-industries-center

Parcul Științific și Tehnologic al Universității din Porto (2015e), *Centrul Maritim.* Accesat la 25 august 2015 de la: http://uptec .up.pt/en/corporate/uptec/sea-center .

Parcul Științific și Tehnologic al Universității din Porto (2015f), *Centrul de Biotehnologie.* Accesat la 25 august 2015 de la: http://uptec.up.pt/en/corporate/uptec/biotechnology-center .

Asociația Parcurilor Științifice din Regatul Unit (UKSPA) (2015), *Despre UKSPA.* Accesat la 25 august 2015 de pe: http://www.ukspa.org.uk/our-organisation/about-us .

Vila, PC și Pages, JL (2008). Parcuri științifice și tehnologice. Crearea de noi medii favorabile inovării. În *Paradigme,* 0, 141-149. Accesat în iulie 2015 de la: http://www.raco.cat/index.php/Paradigmes/article/viewFile/226082/307655

Zaharia, S.E. (2002). Transformări antreprenoriale în învățământul superior românesc" [Entrepreneurial transformation in Romanian higher education]. In Valentin Mureșan (ed.), *Manifest pentru o universitate antreprenorială [Manifesto for an entrepreneurial university],* Bucharest: Punct Publishing House.

Chapter 5

The Europeanization of Romanian students' skills by mobility programs and consequences on the social capital

Diana-Maria CISMARU, Livia POPA, Gabriela POPESCU

Introduction

Importanța capitalului social ca și concept a crescut în ultimul deceniu, ca efect al conceptualizării și discuțiilor privind apariția societății în rețea. Ascensiunea societății în rețea (Castells, 1996, 2004) a adus în centrul dezbaterii academice valoarea și importanța rețelelor sociale. Printre cele mai semnificative contribuții în domeniul capitalului social se numără cele ale lui Bourdieu (1986), Putnam (1993, 2001), Fukuyama (2002), Narayan (1999), Lin (2004, 2008) și Ostrom (2001, 2008, 2010).

Cercetătorii din domeniu sunt de acord că, atât la nivel micro, cât și la nivel macro, capitalul social și diversele sale forme au implicații majore pentru dimensiunile dezvoltării sociale și economice, atât la nivel micro, cât și macro. Capitalul social pare a fi la baza mai multor aspecte, cum ar fi performanța instituțiilor publice, participarea publicului, comunicarea publică, rezultatele educației și așa mai departe; în același timp, capitalul social poate fi un predictor al problemelor și un stimulator al schimbărilor pozitive. Cu toate acestea, deși cercetătorii recunosc potențialul său, nu au ajuns la o definiție comună și, cel mai important, nu au ajuns la un acord asupra limitelor conceptului și asupra elementelor care ar trebui excluse.

O serie de autori de la sfârșitul secolului al XIX-lea au plasat în centrul definiției capitalului social rețelele sociale și acțiunea colectivă. Putnam (1993a, p.2) a definit capitalul social ca fiind „trăsături ale organizării sociale, cum ar fi rețelele, normele și încrederea, care facilitează coordonarea și cooperarea pentru beneficiu reciproc", pentru a explica rezultatele acțiunii colective. Bazându-se, de asemenea, pe norme și rețele sociale ca elemente constitutive ale capitalului social, Narayan și Cassidy (2001, p.59) au definit capitalul social ca fiind „modelele de interrelații sociale care permit oamenilor să coordoneze acțiunile și să atingă obiectivele dorite".

Alte definiții sunt integrative, precum cea oferită de Bourdieu (1986, p. 51), care considera că și capitalul social este „agregatul resurselor actuale sau potențiale, care sunt legate de deținerea unei rețele durabile de relații mai mult sau mai puțin instituționalizate de cunoaștere și recunoaștere reciprocă - sau, cu alte cuvinte, de apartenența la un grup -, care oferă fiecăruia dintre membrii săi sprijinul capitalului deținut colectiv, o «credențială», care îi dă dreptul la credit, în diferitele sensuri ale cuvântului". Astfel, în viziunea lui Bourdieu, capitalul social este legat mai mult de statutul social și de caracteristicile grupurilor sociale. De asemenea, Fukuyama (2002, p. 23) definește conceptul într-un sens mai larg, ca orice instanță în care oamenii cooperează pentru scopuri comune pe baza unor norme și valori informale comune.

Definițiile mai recente includ elemente noi, precum conexiunile și rețelele sociale, un element util pentru analiza agregării sociale a grupurilor în societatea contemporană. Introducând o teorie a capitalului social bazată pe rețele, Lin (2001; 2008) a definit capitalul social ca fiind „resurse încorporate în rețelele sociale ale cuiva, resurse care pot fi accesate sau mobilizate prin legături în rețele". Alți autori (Ostrom & Ahn, 2007, p. 73) au selectat trei forme generale de capital social care sunt importante în studiul acțiunii colective: încrederea, rețelele, instituțiile formale și informale.

Definițiile capitalului social au aspecte comune și unele diferențe. Astfel,

toți cercetătorii au explorat acumularea de resurse sociale prin intermediul relațiilor sociale și al structurilor sociale, care sunt benefice pentru cooperare și acțiune colectivă. Pe de altă parte, există anumite diferențe: unii autori (de exemplu, Bourdieu și Coleman) se concentrează pe beneficiile indivizilor ca membri ai grupului, în timp ce alții (de exemplu, Fukuyama și Ostrom) se concentrează mai mult pe beneficiul pe care societatea îl obține din cooperarea indivizilor. În cele din urmă, majoritatea teoriilor intenționează să descrie mecanismele de producere a capitalului social, în timp ce doar unele teorii se concentrează pe efectele evoluției capitalului social în societatea contemporană.

În viziunea lui Bourdieu (1986), capitalul social, împreună cu capitalul economic și cultural, este un concept care permite explicarea distribuției diferențiate a agenților în spațiul social și oferă o înțelegere mai clară a inegalității sociale. Refuzând perspectiva deterministă, Bourdieu recunoaște, astfel, importanța diferitelor tipuri de resurse, acumularea, combinarea și reproducerea acestora pentru succesul actorilor sociali. Bourdieu a plasat capitalul și puterea pe care o creează în relație cu *câmpul* și *habitusul* și s-a referit la spațiul social ca la un *câmp de forțe.* Determinați de un interes particular sau colectiv de a-și îmbunătăți poziția, actorii sociali se luptă constant să influențeze forțele sociale (Bourdieu, 1996). Celălalt concept important în teoria lui Bourdieu, habitusul, este definit ca un sistem de structuri durabile, transpozabile, care „generează și organizează practici și reprezentări ce pot fi adaptate obiectiv rezultatelor lor fără a presupune o direcționare conștientă" (Bourdieu, 1990, p. 53).

Astfel, capitalul social este constituit din resursele incluse în relațiile sociale și rețeaua socială construită de aceste relații. Cantitatea de capital social al indivizilor este legată de dimensiunea rețelei și de nivelul capitalului social, cultural și economic acumulat de indivizi, în timp ce o rețea este rezultatul unor strategii individuale și colective, care au vizat într-un mod conștient sau inconștient stabilirea sau reproducerea relațiilor sociale (Bourdieu, 1986, p. 52).

În timp ce Bourdieu a dezvoltat conceptul de capital social bazându-se doar pe o perspectivă sociologică, Coleman introduce conceptul de capital social în încercarea de a cuprinde ambele componente ale perspectivei sociologice și economice. În lucrarea sa „Capitalul social în dezvoltarea capitalului uman", Coleman a pledat pentru importarea principiului acțiunii raționale cu scop în studiul structurii sociale și a definit capitalul social pe baza funcției sale, a unor aspecte ale structurilor sociale care „facilitează anumite acțiuni ale actorilor - fie că sunt persoane fizice sau actori corporativi - în cadrul structurii" (Coleman, 1988, p. S98). Autorul american a distins trei forme de capital social: obligațiile și așteptările, canalele de informare și normele sociale (1988, p. S95). Pe lângă valoarea generală a capitalului social, pe care o consideră similară cu alte forme de capital - fizic, cultural - dar mai puțin tangibilă, Coleman a subliniat efectul capitalului social în crearea capitalului uman: împreună cu mediul familial, capitalul social afectează dezvoltarea unui copil.

Vizând „înțelegerea performanței instituțiilor democratice", Putnam (1993b, p. 3) și-a construit conceptul de capital social bazându-se pe contribuțiile anterioare ale lui James Coleman. Capitalul social are diferite forme (norme, încredere, onestitate și rețele sociale și implicare) care cooperează ca factori ce influențează rezultatele acțiunii colective (Putnam, 1993b, p. 167). Putnam aduce o critică consistentă la adresa Statelor Unite ale Americii, a căror cauză a slabei performanțe democratice se regăsește în scăderea capitalului social măsurat pe o perioadă de peste 50 de ani, după 1950 (Putnam, 1993, 2001). Cea mai extinsă critică la adresa lucrării lui Putnam a fost lipsa de rigoare teoretică și metodologică (Edwards & Foley, 1998).

Putnam a distins între două forme de capital social: *capitalul social de legătură* și *capitalul social de legătură,* care au funcții și rezultate diferite. Capitalul social de legătură rezultă din legăturile sociale dintre indivizi cu un grad ridicat de similaritate, în timp ce capitalul social de legătură este rezultatul legăturilor sociale dintre indivizi care sunt destul de diferiți. Pentru a înțelege

tipurile de relații sociale este necesară dihotomia „ca mine - nu ca mine”. Dimensiunile de legătură și de legătură ale capitalului social au fost adoptate pe scară largă în discuțiile cercetătorilor (Gittel & Vidal, 1998; Szretzer & Woolcock, 2004; Castiglione, 2008).

În perspectiva lui Lin (2004), capitalul social devine un activ la care indivizii pot avea acces prin intermediul rețelelor sociale și care poate fi utilizat pentru atingerea scopurilor dorite. Autorul a făcut distincția între trei componente critice: resursele ca „bunuri materiale sau simbolice”, utilizarea resurselor de către actorii sociali pentru a-și promova interesul propriu și acțiunea prin care resursele și conservarea lor reprezintă interesul principal al unei comunități sau al unui grup, cu un accent mai mic pe dobândirea de noi valori.

În articolul „O teorie a capitalului social în rețea”, Lin (2008, pp. 12-13) a împărțit tipurile de interacțiune din cadrul unei rețele, subliniind distincția dintre interacțiunea homofilă (între persoane cu stiluri de viață și caracteristici socioeconomice similare) și interacțiunea heterofilă (între persoane care sunt divergente în ceea ce privește caracteristicile și valorile). Interacțiunile heterofile, chiar dacă necesită mai mult efort din partea actorilor sociali, se consideră că aduc beneficii mai mari. Dimpotrivă, interacțiunile homofile, chiar dacă oferă confort psihologic și posibilitatea de a depune mai puțin efort, produc mai puține beneficii actorilor sociali.

Obiectivul acestui studiu este de a explora motivația studiilor românești pentru înscrierea într-o mobilitate Erasmus, efectele programelor de mobilitate asupra dezvoltării competențelor studenților români și impactul potențial pe care mobilitatea Erasmus l-ar putea avea asupra capitalului social românesc în viitor, concentrându-se pe caracteristicile pieței românești și pe cerințele angajatorilor din România.

Metodologie

Metoda aplicată în studiu este analiza secundară, utilizând date dintr-un proiect de cercetare implementat în 2014-2015 în cadrul Facultății de Comunicare și Relații Publice din cadrul Școlii Naționale de Afaceri Publice (SNPSPA) București. În cadrul acestui proiect au fost organizate trei focus grupuri cu studenți din mai multe domenii de specializare, pentru a identifica perspectiva lor asupra procesului de europenizare și, în special, nevoile mediului de afaceri și didactic din România legate de acest proces. De asemenea, au fost organizate interviuri cu angajatori români (manageri în agenții de comunicare), pentru a identifica nevoile și prioritățile acestora în formarea unui absolvent european, pentru a deveni un specialist remarcabil pe piață.

trei grupuri de tip *„peer" (condus de colegi)* , formate din 5-7 absolvenți de universitate înscriși la studii de master. Discuțiile, desfășurate conform unui ghid pregătit în prealabil, au fost înregistrate și transcrise pentru a fi procesate și analizate. Această metodă de cercetare calitativă este frecvent utilizată în studiile care investighează problemele specifice ale tinerilor, având originea în metoda clasică a focus grupurilor, în practica *educației de la egal la egal* și în cercetarea participativă.

Ghidul pentru focus grup a fost conceput în conformitate cu structura ghidurilor de interviu, urmărind prin intermediul acestora colectarea de date pentru monitorizarea atât a implementării comparațiilor, cât și a identificării posibilelor direcții de cercetare.

Rezultatele nu pot fi generalizate la nivelul învățământului de master din România, nici măcar la nivelul universității din care fac parte cele trei programe de master vizate. Acestea oferă însă o serie de informații extrem de utile din perspectiva îmbunătățirii programelor de studiu.

Rezultate și discuții

Studenții intervievați au sesizat o lipsă de sincronizare între educația românească și cea europeană, pe de o parte, și particularitățile pieței muncii din țara noastră, pe de altă parte. Aceștia apreciază că „s-a realizat conectarea la sistemul european" (EL, DN), că „s-au absorbit lucruri bune din Occident" (CT), că „se observă o adaptare la influențele din Occident realizată pe baza culorii locale" (CT) și că, în general, „lucrurile merg într-o direcție bună" (CT). Al doilea aspect evidențiat de focus grupurile cu studenții, bazate pe cercetare, se referă la abilitățile și competențele de comunicare considerate o condiție sine qua non a vieții lor: „Dezvoltarea personală și lărgirea orizontului personal sunt foarte importante și acestea pot fi realizate doar prin comunicare" (MD). În viziunea acestor studenți, abilitățile de comunicare sunt legate de capacitatea de a fi flexibil, adaptabil la „mediul în continuă schimbare" (MD). Această adaptabilitate este prezentată nu doar în raport cu realitățile actuale ale acestei generații, ci și ca o evoluție către paradigma părinților lor (în care au fost educați, cel puțin din copilărie până în adolescență) „care știau foarte clar ce profesie vor avea pentru tot restul vieții [pentru că] nu mai suntem la fel" (EG). Această paradigmă poate fi tradusă prin „lipsa de dorință de schimbare", pe care o observă și unii antreprenori români (AB). Aceste două competențe sunt foarte importante pentru angajatorii europeni, așa cum relevă Studiul de Impact Erasmus (Comisia Europeană. Educație și Cultură, 2016).

Studenții intervievați sunt interesați de dobândirea de cunoștințe și dezvoltarea abilităților antreprenoriale europene și chiar globale: „Cunoașterea mediului extern [...] aș fi preferat să mi se spună mai multe despre asta în facultate" (MD) și au sugerat „schimb de locuri de internship" (SM) pentru „cunoașterea altor piețe, a altor culturi" (EZ). Alte sugestii s-au concentrat pe organizarea trainingurilor pe module pentru a se concentra pe specializare, flexibilitatea burselor de tip Erasmus în etape mai scurte, unificarea practicii

într-un proiect comun, diversificarea stagiilor de practică, inclusiv lansarea unei platforme virtuale prin care studenții să aranjeze (prin intermediul locurilor lor de muncă) dezvoltarea ofertelor de internship (SM).

O altă temă de cercetare în cadrul grupurilor de focus a fost inserția tinerilor pe piața muncii, văzută în conjuncție cu o tensiune permanentă între practică și teorie. Cunoștințele teoretice sunt valoroase, dar nu sunt suficiente pentru a avea note bune la școală. Deși ajută" (EG), cunoașterea practică este foarte importantă. Pe de o parte, pentru că le arată tinerilor exact ce ar face în profesia lor și dacă profesia în cauză este compatibilă cu ei sau nu, „Locul meu de muncă actual nu are nicio legătură cu studiile pe care le-am absolvit sau cu studiile de masterat pe care le urmez. Am părăsit vechiul loc de muncă pentru că, deși eram pregătit în jur de 50% din punct de vedere al cunoștințelor, nu aveam pregătire practică. Și mi-am dat seama că nu mi se potrivea. Dacă aș fi avut pregătire practică, de fapt, nu aș fi ajuns să lucrez în domeniu. Nu este pentru mine" (AD). Pe de altă parte, există reticența angajatorilor de a angaja absolvenți fără experiență „... e ca un cerc vicios. Nu ai experiență, dar nu te angajează pentru a o realiza" (RT), „incapabili să obții acea experiență" (DL).

Inserția pe piața muncii este abordată în raport cu orele de practică. Studenții intervievați recunosc nevoia de mai multă practică: „Este absolut necesar să se practice o alfabetizare [echilibrată]" (MI), „munca în echipă este foarte utilă. Și aici avem o participare deplină la proiectele de echipă. Este o latură a practicii uneori trecută cu vederea, dar esențială pentru a performa la locul de muncă" (CT). Lucrările practice dezvăluie ce vor face studenții de fapt în viitoarele lor profesii: „Văd o nepotrivire între ceea ce faci în facultate și ceea ce se întâmplă la locul de muncă. Eu, personal, nu am înțeles ce înseamnă relațiile publice până nu am realizat comunicarea la ceva anume. Până atunci era o carte care se găsea peste tot. De fapt, în lumea reală am învățat cum funcționează" (DL).

Realizarea unui program practic la nivelul cerințelor studenților va fi condiționată, pe de o parte, de specificul predării, dar și de faptul că mulți

studenți au deja un loc de muncă: „Lucrez și nu știu dacă aș putea să o fac. Dacă mi-aș permite” (AD). Pe de altă parte, ca o barieră specifică, a fost invocată lipsa structurii stagiilor de practică: „Mulți angajatori selectează stagiari, iar apoi nu știu ce să facă cu ei. Chiar dacă angajatorul ar avea nevoie de o persoană, nu are un plan pentru ea. Te duci la muncă, nici nu ești plătit, nici locul de muncă nu aduce ceva” (MC).

Din punctul de vedere al cercetării noastre, există și ceva interesant: faptul că studenții intervievați au observat diferențe mari între colegii lor în ceea ce privește cunoștințele despre UE: cei care nu au terminat facultatea în domeniu știu foarte puțin sau aproape nimic despre UE. Și că cursurile trebuie să răspundă nevoii lor de informare și inițiere, precum și cerințelor celor care au deja cunoștințe solide și vor dori să le extindă într-o direcție sau alta, având în vedere planul unei cariere în Europa.

Studenții au apreciat concordanța dintre ceea ce studiază la facultate și ceea ce se studiază la nivel european: „E bine că există o interrelație între materii. Îi ajută atât pe cei care știu mai mult, cât și pe cei care știu mai puțin” (EG) sau „Înțeleg că masteratul este la început, este un experiment. Nu toți avem cunoștințele respective despre UE și unele dintre cursuri au fost utile...” (MD) și „Este important ca materiile să fie bine structurate și predate. Aici există o identitate foarte clară a fiecărei materii, plus flexibilitatea pieței muncii. Este ceea ce caută toată lumea, ceea ce caut și eu” (CT).

Cercetarea realizată prin intermediul acestor focus grupuri organizate cu studenți masteranzi ai Facultății de Comunicare și Relații Publice relevă existența unui interes deosebit din partea studenților, pe de o parte, pentru creșterea nivelului de experiență profesională și interculturală la nivel european, pe de altă parte, pentru generarea sau integrarea formulelor și a noilor proiecte care să ducă la îmbunătățirea competențelor lor finale pe piața aferentă specializării alese.

Următoarea etapă a studiului nostru este dedicată investigării opiniilor

antreprenorilor români cu privire la competențele unui absolvent de masterat pentru angajare.

Antreprenorii români consideră că absolvenții trebuie să aibă cunoștințe teoretice diverse: „Să știe ce înseamnă un brand, cum să construiești un brand, să cunoască Psihologie, Sociologie, Statistică, Lingvistică, Semiotică" (RV) și, „Din punctul meu de vedere, un absolvent de Management de brand ar trebui să cunoască foarte bine câteva concepte cheie: brand, identitate, imagine, reputație și relația de interdependență dintre acestea" (AB). Există însă și cerințe care implică cunoașterea modului în care o companie funcționează cu adevărat și a modului în care se integrează în grupul său: „Ar trebui să fie capabili să direcționeze toate eforturile către dezvoltarea departamentului de marketing a unei imagini unitare integrate cu eforturile depuse de departamentele de vânzări și cercetare" (AB).

Antreprenorii români preferă să angajeze oameni în urma unei dovezi practice „de trei luni, timp în care absolventul va lucra la campanii supravegheate îndeaproape de cineva cu experiență" (RV), sau „aș aplica un exercițiu foarte simplu: de exemplu, i-aș da un exemplu de criză recentă și l-aș ruga să enumere toate dezavantajele/efectele adverse pe care criza le are asupra brandului..." (AB).

Unul dintre intervievați (AB) apreciază cursurile de cercetare cantitativă și calitativă, marketing online, managementul proiectelor și al crizelor și eficacitatea simulărilor de criză și sugerează o concentrare mai mare pe analiza concurenței și a strategiilor de piață. Un alt antreprenor apreciază semnificativ cunoștințele practice: 80% din programă ar trebui să fie practică, 10% informațională, 10% dezvoltarea abilităților de comunicare (RV).

În ceea ce privește piața muncii pentru care se pregătesc studenții români, persoanele intervievate au opinii foarte diferite. Pentru una dintre ele, „nu există o piață europeană, există o piață națională, locală" (RV), iar absolventul român care s-ar angaja pe piețele europene (posibil globale) „ar trebui să ia în

considerare dezvoltarea personală și ar trebui să uite tot ce a învățat la școală" (RV). Același intervievat consideră că „un antreprenor european trebuie să cunoască limba franceză și să știe să atragă fonduri europene". AB subliniază că „antreprenoriatul european pune sub semnul întrebării unele dintre caracteristicile distincte ale antreprenorilor", iar absolvenții ar trebui „să aibă inteligență culturală, să înțeleagă și să se adapteze la culturile cu care interacționează și își promovează afacerile". Din acest punct de vedere, AB recunoaște importanța capacității de adaptare și de acțiune ulterioară în situații noi, atât relevată de studiile europene (Comisia Europeană. Educație și Cultură, 2016), cât și de studenții intervievați.

Având în vedere problemele discutate cu persoanele intervievate despre sistemul de învățământ românesc, relevate de cercetarea calitativă, vom aprofunda aspecte legate de materiile/disciplinele studiate de studenții Erasmus și competențele dobândite de aceștia: antreprenoriatul, comunicarea românească vs. europeană sau chiar globală, inclusiv comunicarea interculturală, competențe și abilități necesare unui absolvent pentru angajare, pe baza studiilor privind impactul programului Erasmus în 2014 (Comisia Europeană, 2014) și 2016 (Comisia Europeană. Educație și Cultură, 2016).

„Studiul de impact Erasmus" (Comisia Europeană 2014, p. 15) analizează efectele mobilității asupra capacității de angajare și a competențelor studenților, precum și asupra internaționalizării instituțiilor de învățământ superior". Studiul are în vedere opt instituții de învățământ superior din diferite părți ale UE (Universitatea de Tehnologie Chimică și Metalurgie din Sofia este cea mai apropiată de România, după criteriile zonei geografice, experienței economiei centralizate și asocierea, deja devenită notorie, a aderării României și Bulgariei la UE la aceeași dată). În ceea ce privește pregătirea pentru antreprenoriat, Studiul Erasmus relevă faptul că majoritatea studenților sunt înscriși la universități specializate în „studii de afaceri și științe manageriale" (Comisia Europeană 2014, p. 198-231). Doar în Italia, ponderea numărului de studenți

Erasmus de la facultățile de limbi străine și filozofie este mai mare decât numărul de studenți universitari de la studii de afaceri și științe manageriale (880 față de 852 de studenți), la fel și în Norvegia, unde facultățile tehnice (74 de studenți la colegii tehnice față de 70 de studenți la profilul de afaceri) (Comisia Europeană 2014, p. 214; 221). Ponderea studenților de la facultățile de afaceri variază de la 44% (Bulgaria) la 9% (Portugalia). Doar 19% dintre studenții români sunt interesați de studii de afaceri și management (Comisia Europeană 2014, p. 224).

Studiul de Impact Erasmus. Analiză Regională (Comisia Europeană. Educație și Cultură, 2016) continuă Studiul de Impact Erasmus original publicat în 2014, doar că de data aceasta „analizează tendințele regionale ale efectelor mobilității studenților Erasmus asupra competențelor profesionale, a capacității de angajare, a competențelor profesionale, a carierei și a vieții sociale" (Comisia Europeană. Educație și Cultură, 2016, p. 13). Studiul este realizat în patru regiuni - Europa de Nord, Europa de Sud, Europa de Est și Europa de Vest. În cercetarea noastră, vom „decupa" datele referitoare la Europa de Est, nu doar pentru că este zona în care, geografic vorbind, se încadrează România, ci și pentru că avem în comun, sau cel puțin suficient de apropiate, anumite trăsături, experiențe, procese și evenimente. Considerăm, în acest sens, că am apărut pe piața europeană, poate chiar internațională a muncii în aproximativ aceleași condiții, în același timp, că luăm relativ același start în competiția europeană - chiar globală - pentru resurse, forța de muncă, adică capitalul social, sau capitalul intelectual (despre care vorbim tot mai mult în ultima vreme) este, atât intern, cât și extern, o resursă din ce în ce mai valorizată.

În acest studiu complex, ne vom opri la câteva aspecte relevante pentru cercetarea noastră: capacitatea de angajare și competențele considerate importante pentru angajare. Aceste aspecte au fost discutate în cadrul unei cercetări calitative, bazate pe interviuri cu antreprenori români și focus grupuri cu absolvenți de învățământ superior (masterat).

Studiul european (Comisia Europeană, Educație și Cultură, 2016) este realizat pe două categorii de studenți, cei care beneficiază de programul Erasmus, adică cei cu mobilitate, studenții care nu participă la acest program, adică nu au mobilitatea lor, precum și analize ale angajatorilor în raport cu posibilitățile și competențele necesare.

În ceea ce privește posibilitățile de angajare în primele trei luni după absolvire, la nivelul Uniunii Europene, experiența Erasmus diferențiază semnificativ cele două categorii de absolvenți: doar 72% dintre studenții cu mobilitate sunt angajați, comparativ cu 75%, rata medie pentru studenții fără mobilitate (Comisia Europeană. Educație și Cultură, 2016, p. 103). Cu toate acestea, în țările din Europa de Est, această formare suplimentară îi ajută pe studenți să se angajeze în proporție de 78% (peste media europeană de 72%), în timp ce pentru studenții fără mobilitate acest indicator are o valoare semnificativ mai mică decât media europeană (67%, comparativ cu 75%, media europeană) (Comisia Europeană. Educație și Cultură, 2016, p. 101).

„În primele trei luni după absolvire, studenții Erasmus din Polonia, Ungaria și Portugalia au avut o probabilitate semnificativ mai mare de a fi angajați decât cei care nu au fost implicați în mobilitate. Danemarca, Finlanda și Norvegia se înscriu sub rata medie de ocupare a forței de muncă atât pentru studenții Erasmus, cât și pentru cei non-Erasmus" (Comisia Europeană. Educație și Cultură, 2016, p. 104). În România, din datele furnizate de analiza impactului Programului Erasmus (Comisia Europeană. Educație și Cultură, 2016, p. 104) nu există o diferență semnificativă între cele două categorii de studenți, rata de ocupare a forței de muncă în această perioadă fiind între 50-60%.

Studiul de impact Erasmus (2016, pag. 105, fig. 5-3) relevă faptul că, la nivelul UE, oportunități mai mari de angajare au absolvenții de doctorat (80%), comparativ cu 74% dintre cei cu masterat și 72% dintre cei cu licență. Țările din Europa de Est apreciază cei mai mulți absolvenți de doctorat, 87% dintre aceștia găsind un loc de muncă în termen de trei luni de la acordarea titlului,

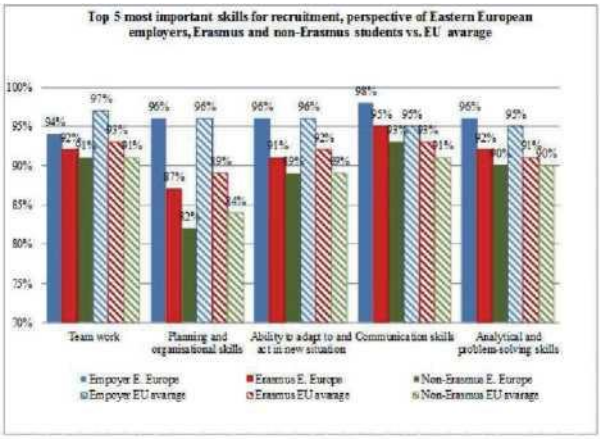
fiind urmate imediat de țările din Europa de Nord (85%). O atenție deosebită trebuie acordată celor cu studii universitare, care sunt angajați într-un raport de 82% în aceeași perioadă, comparativ cu doar 70% în Europa de Est. Doar 1% (în raport cu media europeană de 2%, și sub nivelul altor regiuni) dintre absolvenții cu Erasmus din Europa de Est nu reușesc să găsească un loc de muncă în mai mult de o zi de la absolvire, comparativ cu 6% (4% din media europeană) dintre cei fără mobilitate (Comisia Europeană. Educație și Cultură, 2016, p. 105). Într-o perspectivă de cinci-zece ani, studiile Erasmus nu fac diferența în ceea ce privește rata șomajului în Europa de Est, 5% dintre absolvenți fiind șomeri (Comisia Europeană. Educație și Cultură, 2016, p. 106).

Același studiu (Comisia Europeană. Educație și Cultură, 2016, p. 83) examinează efectele acestei mobilități asupra a cinci factori „relevanti pentru ocuparea forței de muncă" (Comisia Europeană. Educație și Cultură, 2016, p. 83): munca în echipă, capacitatea de planificare și organizare, adaptabilitatea și capacitatea de acțiune în situații noi, abilitățile de comunicare și abilitățile analitice, precum și abilitățile de rezolvare a problemelor.

În Europa de Est, regiune din care face parte și România, angajatorii apreciază cel mai mult abilitățile de comunicare (98%), urmate de cele analitice și de rezolvare a problemelor, adaptarea și cunoștințele de acționare în situații de urgență și abilitățile de planificare și organizare (96%). Ceea ce rezultă din interviurile cu antreprenorii români este că aceștia sunt mai preocupați de cunoștințele practice ale tinerilor angajați. Aceștia apreciază chiar o specializare mai concentrată pe domeniul organizației în care lucrează, inclusiv cercetarea și analiza, și adaptabilitatea la schimbare, ceea ce corespunde, într-o oarecare măsură, cu opinia angajatorilor europeni (95%). Angajatorii din Europa de Est apreciază mai puțin munca în echipă (94%), urmați de ultimul indicator de nivel sub media europeană (97%), restul fiind indicatori studiați având valori cel puțin egale cu media europeană (Comisia Europeană. Educație și Cultură, 2016, p. 83).

Studenții (98% dintre cei care au participat la mobilitatea Erasmus și cei care nu au participat la mobilitate) din Europa de Est consideră că abilitățile de comunicare sunt cele mai importante pentru succesul în carieră, depășind media europeană de 97% pentru studenții Erasmus și 96% pentru studenții fără mobilitate. (Comisia Europeană. Educație și Cultură, 2016, p. 87). Angajatorii români intervievați sunt de acord că un antreprenor ar trebui să posede cunoștințe de comunicare interculturală, iar tinerii angajați ar trebui să fie capabili să comunice mai bine în limba specifică industriei.

Studenții Erasmus consideră că antreprenorii români apreciază abilitățile de comunicare doar în proporție de 88%, iar munca în echipă și mai puțin (80%) (Comisia Europeană. Educație și Cultură, 2016, p. 86). În cadrul programului Erasmus de ciclu II, „majoritatea românilor sunt sceptici în Europa", 86% dintre respondenți consideră că „abilitățile personale sunt relevante pentru recrutare" (Comisia Europeană. Educație și Cultură, 2016, p. 100).



Sursa: Comisia Europeană. Educație și Cultură, 2016

Impactul Studiului Erasmus. Analiza Regională relevă o pregătire mai bună a studenților care au participat la mobilitate, comparativ cu cei care nu au participat la programul Erasmus. Un aspect sensibil pentru învățământul

superior din Europa de Est este faptul că acești indicatori relevanți pentru piața europeană sunt luați în considerare și au valori mai mici decât media europeană, cu excepția competențelor de comunicare și a capacităților analitice și de rezolvare a problemelor, care au valori mai mari, atât din punctul de vedere al studenților, cât și al cerințelor angajatorilor din Europa de Est.

În concluzie, cercetarea calitativă și cantitativă relevă interesul studenților pentru abilitățile de comunicare. Studenții și antreprenorii români intervievați consideră importantă pregătirea practică, alături de flexibilitatea și adaptabilitatea la schimbare, fiind aici în acord cu studenții și antreprenorii est-europeni. Studiile Erasmus îi ajută pe studenții români să dobândească experiență multiculturală europeană, îndeplinind cerințele europene.

Referințe

Bourdieu, P. (1986). Formele capitalului. În Richardson, J. E. (ed.) *Manual de teorie a cercetării pentru sociologia educației* (pp. 241-258), Nisa: Greenword Press.

Bourdieu, P. (1990). *Logica practicii,* California, SUA: Stanford University Press.

Bourdieu, P. (1996). *Raţiune practică. Despre teoria acţiunii* , California, SUA: Stanford University Press.

Castells, M. (1996). *Era informației, economia, societatea și cultura. Ascensiunea societății rețelelor* , vol. I, Oxford, Marea Britanie: Blackwell Publishing Ltd.

Castells, M. (2004). *Era informației, economie, societate și cultură. Puterea identității* , 2004, vol. II, Oxford, Marea Britanie: Blackwell Publishing Ltd.

Castiglione, D. (2008). Capitalul social ca program de cercetare. În D. Castiglione, JW van Deth și G. Wolleb. (ed.). *Manualul capitalului social (* pp.

177-199), Oxford: Oxford University Press.

Coleman, JS (1988). Capitalul social în crearea capitalului uman, *The American Journal of Sociology,* 94, pag. 95-120

Edwards, B. și Foley, MW (1998). Dincolo de Putnam, *American Behavioral Scientist,* 42 (1), 124-139.

Fukuyama, F. (2002). Capitalul social și dezvoltarea. Agenda viitoare, *SAIS Review,* 22 (1), 23-37

Gittel, R. și Vidal, A. (1998). Organizarea comunitară. Construirea capitalului social ca strategie de dezvoltare, Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Lin, N., Fu, YC și Hsung, RM (2001) Generatorul de poziții: o măsurătoare a capitalului social. În: N. Lin, K. Cook și RS Burt (ed.), *Capital social: teorie și cercetare* (pp. 51-87). Cambridge, Marea Britanie: Cambridge University Press.

Lin, N. (2004). *Capitalul social. O teorie a structurii și acțiunii sociale,* Cambridge, Marea Britanie: Cambridge University Press.

Lin, N. (2008). O teorie a rețelelor privind capitalul social. În D. Castiglione, JW van Deth și G. Wolleb (ed.). *Manual de capital social* , Oxford: Oxford University Press.

Narayan, D. (1999). Obligațiuni și punți: Capital social și sărăcie, Document de lucru, *Premiile Grupului pentru Sărăcie* , Rețeaua de Reducere a Sărăciei și Management Economic, Divizia pentru Sărăcie, iulie, Banca Mondială

Narayan, D. și Michael F. Cassidy (2001). O abordare dimensională a măsurării capitalului social: Dezvoltarea și validarea unui inventar al capitalului social. *Current Sociology,* 49, 59-102

Ostrom, E. (2001). Capitalul social: o modă trecătoare sau un concept fundamental? În Partha Dasgupta și Ismail Serageldin (ed.). Capitalul social: o perspectivă multifațetată (pp. 172-214), Publicații ale Băncii Mondiale.

Ostrom, E. și Ahn, TK (2008). Capitalul social și acțiunea colectivă. În D.

Castiglione, JW van Deth și G. Wolleb (ed.). *Manualul capitalului social (* pp. 70-101). Oxford,

Ostrom, E. și Ahn, TK. (2010). *Fundamentele capitalului social: o carte de lectură* . Edward Elgar Publishing, Cheltenham

Putnam, Robert (1993a) *Comunitate prosperă,* American Prospect, preluat de la http://staskulesh.com/wp-conținut/încărcări/2012/11/comunitateprosperă.pdf

Putnam Robert. (1993b) *„Cum să funcționăm democrația. Tradiții civice în Italia modernă",* Wes Sussex, Marea Britanie: Princeton University Press.

Putnam, R. (2001). *Bowling singur. Prăbușirea și renașterea comunității americane.* Simon & Schuster Paperbacks, Rockefeller Center, New York.

Szreter, S. și Woolcock, M. (2004). Sănătate prin asociere? Capital social, teorie socială și economia politică a sănătății publice, *International Journal of Epidemiology* , 33 (4) DOI: 10.1093/ije/dyh013

Banca Mondială. *Ce este capitalul social?* La http:ZZwww.worldbank.org/poverty/scapital/

Raport Erasmus asupra mobilităților românești în perioada 2007-2013, Recuperat de la: http://www.llp-ro.ro/userfiles/Evoluția nr. 1 mob Erasmus univ RO 2007 2013.pdf

Comisia Europeană. (2014). *Studiul de impact Erasmus. Efectele mobilității asupra competențelor și capacității de angajare a studenților și internaționalizării instituțiilor de învățământ superior.* Luxemburg: Uniunea Europeană. Accesat la 8 mai 2016 de pe http://www.esn.org/erasmus-imact-study

Comisia Europeană. Educație și Cultură. (2016). *Studiul de impact Erasmus. Analiză regională. O analiză comparativă a efectelor programului Erasmus asupra personalității, competențelor și carierei studenților din regiunile europene și din anumite țări. Comisia Europeană.* Educație și Cultură. Luxemburg: Uniunea Europeană. Accesat la 8 mai 2016 de la

http://www.ec.europa.eu/education/study/2016/erasmus-impact_en.pdf?pk_campaign=Email-Fev2016&pk_Kwd-Studies3

Part II

The impact of new media upon the socio-economic dynamics

Chapter 6

The role of stakeholders as a shield in crisis communication: the case of "milk products Brădet" crisis

Diana-Maria CISMARU, Raluca-Silvia CIOCHINĂ, Elena-Mădălina VĂTĂMĂNESCU

Introduction

Scopul acestui capitol este de a explora rolul crizei organizaționale în crearea vizibilității pe piață și atragerea sprijinului părților interesate. Ipoteza acestui studiu este că, dincolo de potențialul său de a afecta o organizație până la imposibilitatea funcționării acesteia și de a ajunge la eliminarea totală a pieței, o criză poate reprezenta și o oportunitate pentru organizații, în cazul respectării principiilor managementului crizelor. Ideea de criză ca oportunitate nu este nouă și a fost subliniată în numeroase studii de caz, reproduse în manualele clasice de relații publice (Coombs, 2010, p.11). În schimb, ceea ce ne propunem să aducem ca idee nouă în acest capitol privește echilibrul factorilor care influențează fazele unei crize în era digitală. Pe această temă, cercetătorii au menționat că în zilele noastre, criza este mai dificil de gestionat, din cauza pluralității vocilor care pot fi auzite prin internet și din cauza evoluției necontrolate pe care o poate adopta o criză. În acest context, vom urmări mai întâi câteva motive teoretice care susțin ideea și vom prezenta un studiu de caz care s-a întâmplat recent în spațiul public românesc (cunoscut sub numele de „criza produselor lactate Brădet").

În era digitală, multe organizații se confruntă cu provocările comunicării cu publicul. Chiar și atunci când rețelele sociale sunt în esență un spațiu în care publicul are puterea de a manipula conținutul după bunul plac, organizațiile pot valorifica acest potențial generat de utilizatori oferit de mediul online și pot transforma contextele nefavorabile în propriul avantaj. Rețelele sociale, în special, au numeroase avantaje, inclusiv accesul direct între organizații și părțile interesate, eficiența costurilor și eficiența timpului în contactarea publicului, construirea unei voci conversaționale mai personale, actualizarea publicului în perioade de criză, colectarea de informații valoroase prin monitorizarea mediului Web 2.0, posibilitatea de a colabora cu publicul și de a câștiga susținători care pot ajuta în perioade de criză, valorificarea potențialului conținutului generat de utilizatori și câștigarea importanței în spațiul online, iar lista continuă. Kietzmann și colab. (2011) subliniază că cunoașterea elementelor constitutive ale rețelelor sociale și înțelegerea funcționalităților și specificităților fiecărui canal sunt relevante pentru managerii de comunicare. Prin urmare, înțelegerea celor șapte elemente constitutive ale rețelelor sociale (identitate, conversație, partajare, prezență, relații, reputație, grupuri) este importantă pentru atingerea diferitelor obiective de comunicare și pentru a-i ajuta să dezvolte strategii. Ghidul celor 4 C, propus de autori, include (1) etapa de conștientizare, care se referă la înțelegerea modului în care funcționează rețelele sociale și a elementelor care le compun, (2) congruența, care implică adaptarea strategiilor la fiecare canal. (3) selectarea conținutului, pentru identificarea provocărilor și oportunităților, (4) și căutarea de informații în mediul online, prin urmărirea conversațiilor și monitorizarea constantă a comunităților și a concurenților.

Conform lui Schwarz (2012), literatura academică pune de obicei accent pe perspectiva organizațională, în timp ce publicul este lăsat deoparte, chiar dacă percepția acestuia asupra crizelor ar trebui să fie cea mai relevantă în înțelegerea evoluției sau a managementului crizelor. Teoriile atribuirii sunt utilizate în acest sens, luând în considerare modul în care părțile interesate atribuie organizațiilor cauze și responsabilitate (care în cele din urmă afectează reputația) pentru crize. În cazul crizei

Love Parade din Germania, din 2010, când peste 500 de participanți au fost răniți, iar evenimentul s-a încheiat într-un joc al învinuirii și al transferului de responsabilitate de la o organizație la alta: organizatorii festivalului, autoritățile orașului Duisburg și poliția din Duisburg. Ca răspuns la criză, organizațiile fie și-au asumat parțial responsabilitatea, fie au negat-o vehement, manifestând în același timp compasiune pentru rudele și prietenii persoanelor rănite. Conform studiului, pe baza analizei de conținut a rețelelor sociale, jocul învinuirii nu este un răspuns strategic eficient, în special având în vedere că publicul a perceput accidentul ca provenind din eroare umană. Toate entitățile implicate în crize au fost criticate de public, primind evaluări negative legate de răspunsul lor la criză (transferul de vină de la una la alta).

Teoria comunicării situaționale în criză (Coombs, 2010a, pp. 38-43) propune ca părțile interesate să facă atribuții referitoare la responsabilitatea organizației în ceea ce privește criza, afectând în cele din urmă interacțiunea lor viitoare cu organizația. Crizele pot plasa organizația în trei posturi diferite: (a) fie organizația este victimă a crizei, caz în care există daune reputaționale mici, (b) acțiunile care s-au transformat în cele din urmă într-o criză nu au fost intenționate și au implicat accidente, rezultând daune reputaționale medii, (c) acțiunile au implicat riscuri nepotrivite, ceea ce costă organizația un capital reputațional ridicat. Reputația poate fi afectată dacă strategia de răspuns nu este adecvată situației de criză (Coombs, 2010b). Cererea de scuze pentru provocarea crizei, oferirea de simpatie și sprijin și informarea publicului sunt strategii de răspuns importante pentru organizații. Conform lui Schultz și colab. (2011), strategia de răspuns informațional generează mai puține reacții negative decât strategiile de scuze și simpatie. Autorii notează, de asemenea, că mediul de comunicare are un rol important în acest sens. De exemplu, comunicarea prin intermediul Twitter în timpul crizei a dus la mai puține reacții negative decât cea de pe bloguri și articole de ziar. În plus, în ceea ce privește reacțiile secundare la crize, studiul lor a arătat că indivizii au preferat să distribuie și să comenteze articolele de ziar, sugerând importanța unei terțe părți în procesul de evaluare a unei crize - ziarul poate fi perceput ca o poziție neutră și de încredere, spre deosebire de bloguri sau

tweet-uri corporative. Însă, în procesul de analiză a impactului crizei, trebuie luate în considerare și intențiile publicului de a-și influența rețeaua socială.

Bertot, Jaeger și Grimes (2010) subliniază importanța transparenței în ceea ce privește comunicarea guvernamentală și modul în care mediul online a oferit mijloacele pentru promovarea deschiderii și reducerea corupției. Chiar dacă există numeroase provocări legate de abordarea transparentă și utilizarea tehnologiilor informației și comunicațiilor, de la probleme culturale și societale până la implementare și educație, rețelele sociale prezintă încă multe avantaje în ceea ce privește combaterea corupției, responsabilizarea utilizatorilor și oferirea acestora a oportunității de a colabora și participa pentru un obiectiv comun în timp real, „democratizând efectiv mass-media" (p. 266). Wikileaks este un exemplu comun în acest sens - utilizatorii anonimi pot face publice informații sensibile. Cu toate acestea, acceptarea TIC în rândul cetățenilor poate fi o provocare, mai ales că unii încă preferă să aibă interacțiuni personale cu reprezentanții guvernului, în loc să utilizeze platforme de comunicare concepute pentru a fi eficiente din punct de vedere al costurilor și timpului. Crearea unei culturi a transparenței prin intermediul TIC include mulți factori, cum ar fi accesul la TIC, încrederea, responsabilizarea, capitalul social și acceptarea birocratică a transparenței, dar, în general, țările care au o tradiție în deschidere vor promova acest tip de cultură într-o măsură mai mare. Punerea la dispoziția publicului a datelor guvernamentale este un exemplu al modului în care poate funcționa e-guvernarea transparentă, invocând participarea cetățenilor. De asemenea, jurnalismul cetățenesc poate fi o opțiune, mai ales atunci când mass-media tradițională nu își îndeplinește misiunea (cum ar fi în cazul alegerilor din Australia și al protestelor din Iran).

Deși eforturile de gestionare a crizelor de pe rețelele sociale sunt îndreptate către gestionarea reputației, Freberg (2012) sugerează că există diferențe în răspunsurile la mesajele lansate de organizații atunci când se confruntă cu crize, în special cele legate de vârstă. Se pare că, în cazul mesajelor privind siguranța alimentară, generația Boomers și Baby Busters, care au o vârstă mai înaintată, a demonstrat o intenție mai

mare de răspuns la primirea de mesaje din surse organizaționale, spre deosebire de cele generate de utilizatori, ceea ce indică faptul că personalizarea surselor de informații pentru diferite publicuri este esențială.

Rețelele de socializare pot fi utilizate într-o mare măsură în practica comunicării în situații de criză, pentru gestionarea riscurilor și a crizelor (Stephens și Malone, 2010). În acest sens, Veil, Buehner și Palenchar (2011) subliniază câteva dintre abordările pe care specialiștii în relații publice ar trebui să le aibă în programele și practica lor generală: (1) să determine în mod clar politicile și abordările pentru implicarea în social media, care necesită actualizări constante, conforme cu evoluția social media, (2) să monitorizeze și să scaneze mediul pentru a urmări potențialele probleme sau crize în stadiul incipient, (3) să mențină un dialog constant cu publicul prin eforturile constante depuse în social media, nu doar în perioade de criză, (4) să mențină o atitudine proactivă și să abordeze dezinformarea prin interacțiune în mediul Web 2.0, (5) să verifice întotdeauna acuratețea informațiilor și să răspundă sincer atunci când situația este neclară, (6) să colaboreze cu surse de încredere pentru a crește acoperirea organizației și a genera o poziționare favorabilă în atenția publicului, (7) să adopte o atitudine accesibilă față de participarea la discuțiile de pe social media, inclusiv cu mass-media tradițională, (8) să mențină stilul și tonul specifice interacțiunii pe social media, care trebuie să fie personal, încurajând procesul de construire a relațiilor dintre organizații și publicul lor, (9) să utilizeze social media pentru actualizări în perioade de criză. (10) să implice utilizatorii rețelelor sociale în luarea de măsuri, cum ar fi repostarea, retweetarea, furnizarea de informații utile și așa mai departe, (11) să utilizeze rețelele sociale într-un mod consecvent și să recunoască limitele acestora ca simple platforme de interacțiune și comunicare cu publicul - practicienii în relații publice trebuie în continuare să ofere o comunicare valoroasă părților interesate și să le asiste în procesul de a ajunge la organizație și invers.

Totuși, o definiție a crizei lansată în urmă cu aproape un deceniu (Coombs, 2007, pp. 2-3; Coombs, 2010b, p. 19) afirmă că o criză este „percepția unui eveniment

imprevizibil care amenință așteptări importante ale părților interesate și poate avea un impact serios asupra performanței unei organizații și poate genera rezultate negative". Această definiție subliniază percepția ca un element mai important decât faptele reale și cu o posibilă influență decisivă asupra evoluției crizei. În această logică, rețelele sociale devin un factor cheie în gestionarea crizelor, nu doar pentru valoarea lor instrumentală (transmiterea mesajelor în timp real), ci și pentru valoarea lor în demonstrarea percepției părților interesate. Acesta este motivul pentru care am inițiat acest studiu, intenționând să facem o analiză într-un caz în care, după o gestionare corectă a răspunsului la criză, părțile interesate s-au implicat și au jucat un rol important în apărarea organizației într-o situație foarte critică.

Metodologie

Pentru a descoperi reflectarea crizei pe internet și a identifica fazele și principalele momente de cotitură ale acesteia, am realizat o analiză calitativă și cantitativă. Am investigat site-ul, pagina de Facebook a organizației („Milk Products Brădet"), pe parcursul tuturor fazelor crizei. Corpusul de analiză a inclus toate postările de dinainte de criză (din februarie 2016) până la sfârșitul crizei, în aprilie 2016. De asemenea, a fost realizată o analiză cantitativă a reacțiilor (aprecieri/alte pictograme, distribuiri, comentarii), pentru a investiga impactul crizei asupra publicului de pe Facebook. Interpretarea a fost realizată aplicând principiile managementului crizelor și utilizând clasificările strategiilor de răspuns în caz de criză (a lui Benoit și Coombs).

Situația de criză în cazul „Produse lactate Brădet"

Compania „Produse Lactate Brădet" era, înainte de criză, o companie de dimensiuni medii, cu 63 de angajați și o cifră de afaceri de 2,5 milioane de euro în 2015, o companie care utiliza peste 9 tone de lapte zilnic pentru a produce pe piață 2-4,5 tone de produse lactate.

Această criză a evoluat după o perioadă prelungită, în care 69 de copii mici cu sindrom hemolitic-uremic au fost raportați într-o perioadă scurtă de timp, iar o parte dintre ei au fost transportați la spitalul „Marie Curie" din București în stare gravă. Agentul infecțios a fost identificat ca fiind o bacterie agresivă de tipul Escherichia Coli, dar sursa infecției nu a fost descoperită. Singurul fapt cunoscut era că majoritatea cazurilor proveneau din județul Argeș.

Pe 29 februarie (2016), ministrul Agriculturii a declarat într-o conferință de presă că bolile au fost cauzate de compania românească „Produse Lactate Brădet", în a cărei brânză proaspătă produsă în 22 februarie a fost descoperită bacteria. Imediat au venit mai multe reacții de negare din partea publicului, spunând că cei mici nu consumau deloc brânză dulce (unii dintre ei fiind foarte mici) și că bolile apăreau înainte de această serie de produse. De asemenea, unele interpretări din mass-media au suspectat că autoritățile ar face rău intenționat companiei românești, pentru a facilita extinderea pieței pentru companiile multinaționale.

Zvonurile care circulau înainte de declarație au adus publicului acces la pagina de Facebook a companiei chiar înainte de începerea crizei (din 26 februarie). Până la 1 martie, compania posta mesaje foarte simple, fotografii cu produse sau peisaje naturale, invitând utilizatorii să deguste sau să exploreze produsele lactate.

Reacția firmei a venit imediat, sub forma unui mesaj mai lung pe pagina de Facebook, în care își exprima îngrijorarea pentru clienți și se oferea să facă tot ce este necesar pentru siguranța acestora:

„Mulțumesc mult celor care au stat alături de noi, ne cerem scuze celor care, poate, au fost supărați de noi. Este foarte dificil în această țară, unde mass-media este cea care te promovează și, în același timp, te distruge, să-ți exprimi propriul punct de vedere. Suntem o mică firmă de familie, în care a fost implicată toată familia și din care consumăm toate produsele. Din această fabrică am trimis produse în Uniunea Europeană și nu am avut niciodată niciun incident. Până în acest moment, nu avem nicio informație, deoarece rezultatele analizelor nu sunt definitive. De aceea

nu suntem în măsură să facem nicio declarație - dar, în ceea ce privește faptul că părinții copiilor bolnavi au spus că bebelușii lor nu au mâncat brânză proaspătă, să stăm deoparte și să lăsăm autoritățile competente să-și facă treaba. Suntem părinți, ne temem de Dumnezeu și ne este foarte greu să înțelegem ce se întâmplă."

(Pagina de Facebook a „Produse lactate Brădet", 1 martie 2016)

Compania a emis, de asemenea, declarații de presă și o conferință de presă pe 16 martie. Reacția pozitivă a publicului de pe Facebook a indicat dialogul cu părțile interesate și consolidarea legăturilor cu publicul pe rețelele de socializare ca o posibilă ieșire din criză. În urma unui val de acuzații publice, ministrul și-a retras parțial declarațiile, recunoscând că nu există nicio dovadă a unei legături între îmbolnăvirile copiilor și produsele lactate ale companiei „Produse Lactate Brădet".

„ A vă mulțumi pentru tot ce ați făcut este prea puțin, sunt recunoscător tuturor, chiar și celor care ne-au criticat, știm că nu suntem perfecți. Am înțeles mai bine ca niciodată ce înseamnă să fim uniți și vă iubesc enorm pentru asta. Am înțeles din nou că lucrurile materiale sunt trecătoare și nu ar trebui să fim legați de ele. Vreau să vă propun ceva nou. Nu știu dacă este posibil, dar vă lansez această idee. Ați făcut din „Produse Lactate Brădet" un brand național. Cred că este normal să pun acest nume în mâinile voastre pentru că îl meritați și un nume trebuie să se întoarcă celor care l-au creat. Haideți să construim un brand românesc, un produs românesc pentru noi, pentru a ști ce mâncăm, pentru a ști cu adevărat că produsul are un preț corect și o calitate specială, pentru a fi siguri că îl putem oferi copiilor noștri și nimeni nu se poate îndoi de asta. Ne dorim din toată inima să împărtășim cu voi ceea ce am realizat în toți acești 15 ani. Îi rog pe cei care sunt licențiați în acest domeniu să ne spună dacă putem face asta." într-un mod complet transparent:

Construirea unei companii la care pot participa toți cetățenii care doresc, fiecare cu o parte (cât își dorește). Personal, vreau să mă implic în construirea celei mai mari fabrici de produse lactate românești. Vrem să ne folosim experiența pentru a construi o companie care să urmărească cu prioritate maximă interesele cetățenilor români. Investesc în acest proiect toate activele companiilor mele (bune și rele),

vouă, celor care ne-ați susținut necondiționat. România a fost jefuită în toți acești ani de tot ce avea. Haideți să ne unim forțele și să construim o companie pentru români, o companie care să facă mândru pe oricine locuiește în România: o companie românească care să investească în casa ei și să producă pentru comunitatea ei produse sigure și sănătoase. Mă voi implica 100% în acest proiect dacă doriți, dacă aveți încredere și dacă credeți că este posibil. Dumnezeu să ne ajute! Cu respect pentru toată lumea, Mircea Badea, în numele întregii familii."

(Pagina de Facebook a „Produse lactate Brădet", 1 martie 2016)

După cum putem observa în primele două postări de la începutul crizei, au fost respectate toate principiile unei gestionări corecte a crizei: răspunsul rapid, dialogul cu părțile interesate, preocuparea pentru sănătatea clienților și consumatorilor, sentimentele conducerii companiei față de public, regretele și tristețea pentru copiii bolnavi. De asemenea, implicarea managerului de top și declarațiile făcute din punct de vedere personal au creat o legătură emoțională cu publicul virtual. În cele din urmă, postările construiesc o declarație de misiune pentru noua formă de companie (construită prin proiectul de finanțare colectivă) într-un moment de maximă vizibilitate. De fapt, acest proiect a fost soluția pentru salvarea companiei din criză, dar a fost prezentat publicului într-un mod foarte adecvat.

Opiniile pozitive care au apărut ca răspuns la mesajele citate mai sus au fost relativ puternice, iar chiar dacă unii utilizatori au venit cu critici, acestea au fost rapid reduse la tăcere. Susținătorii au discutat și despre potențiale soluții și au oferit ajutor profesional sau moral companiei Brădet, cu mai multe recomandări. În discuțiile lor, utilizatorii au negat legătura firmei cu cazurile de sindrom hemolitic uremic și au dezbătut subiecte conexe, precum efectele secundare ale vaccinării. De asemenea, s-a amintit de un subiect discutat anterior, posibilitatea ca produsele să fi fost contaminate în exteriorul țesăturii, în magazine sau în casele oamenilor. Oamenii au oferit sprijin și au venit cu idei pentru multiplicarea distribuției sau pentru recomandarea produselor (chiar și în afara țării).

Sprijinul publicului s-a reflectat și pe alte pagini de Facebook: pagina oficială a

comunității creată de companie (vezi mai jos - figura 1) și pe alte câteva pagini deschise de susținători (vezi mai jos - figura 2).

Figura 6.1. Pagina oficială a comunității „Produse lactate Brădet"

Figura 6.2. O pagină spontană a comunității, deschisă de susținători

Acțiunea de transformare a companiei dintr-o afacere de familie într-o corporație a fost demarată cu sprijinul publicului - mulți utilizatori au declarat că au cumpărat (sau intenționau să cumpere) acțiuni pentru noua companie, contribuind prin crowdfunding la reducerea efectelor crizei asupra companiei Brădet.

„Este oficial; Institutul Cantacuzino a publicat rezultatul final. Brânza noastră nu a produs boala bebeluşilor. Este cea mai bună veste pe care am primit-o în viața mea. Este momentul potrivit în care ne putem începe treaba. După câteva zile în care am întâlnit doar oameni speciali, în timp ce încercam să aflu mai multe opinii, sunt gata să-mi prezint concluziile. Sper ca alegerea mea să fie agreată de majoritatea și să fie cea mai bună soluție. Lucrăm cu oameni remarcabili, care au întâlnit în viață

succesul, dar și adevărata suferință. Sunt hotărât să nu renunț, datorită vouă! Vreau să gestionez acest proiect, pentru a le arăta tuturor că românii pot face un produs românesc autentic (...).”

(Pagina de Facebook a „Produse lactate Brădet”, 9 martie 2016)

O a doua fază a acestei crize pentru companie a venit odată cu o a doua declarație din Italia (18 martie), care preciza că firma era responsabilă și pentru boala unui copil român care locuia în Italia. O alertă oficială a fost lansată din Italia pentru consumatori, astfel încât să evite produsele companiei românești, iar produsele firmei au fost retrase de pe piață în patru țări (Italia, Spania, Germania și Belgia).

Declarațiile companiei au continuat într-o manieră foarte personală, cu un scurt comunicat semnat de managerul de top:

„Oameni buni, îmi este greu să vă rog să înțelegeți, în timp ce nu găsesc cuvinte să-mi explic această situație. După acea alertă din Italia, au revenit în același mod și în România și au spus că a fost o greșeală să asocieze numele Milk Products Brădet cu această criză, iar Italia a retras alerta. Cine mai crede și ce? Astăzi, 21.03.2016, nu am un document care să ateste existența unei alerte în Italia. Vă rog, vă rog, mă rog pe toți, de la cetățeanul de rând până la cea mai înaltă autoritate a statului, să mă ajute să aflu ADEVĂRUL. În această joacă murdară a fost afectată nu doar compania Brădet, ci și toate produsele românești. Ce păcat! Marius Badea”

(Pagina de Facebook a „Produse Lactate Brădet”, 21 martie 2016)

„Este posibil în România să mori cu dreptate în mâini? Dezinformare, dezinformare... Din nou, dreptatea este de partea noastră. Rezultatele analizelor au venit din Germania și sunt în regulă. Am fost în Italia, unde pe 21 martie au deschis probele pentru a fi analizate. Brânza veche era mucegăită, iar 2 din 3 găleți cu smântână aveau capacele deschise. Toate acestea au fost înregistrate de autoritățile italiene, care au fost extrem de amabile. (...) Ni s-a spus clar: nu au generat o alertă pentru că nu au niciun rezultat.”

(Pagina de Facebook a „Produse Lactate Brădet”, 24 martie 2016)

Evident, dacă primele declarații au fost scrise de profesioniști, declarațiile

publicate după 15 martie nu mai sunt profesionale: sunt mai scurte și prezintă greșeli de editare (necorectate până în momentul analizei, la o lună după criză). De asemenea, nu sunt la fel de coerente în limbaj și idei în comparație cu statusurile publicate anterior (în a doua postare de mai sus, ideea unor mostre care nu sunt întreținute în bune condiții este mai degrabă sugerată decât explicată). Aceste detalii sugerează că soluția pentru gestionarea crizei a fost combinată: compania a fost asistată de o agenție de PR doar în faza cea mai intensă a crizei, în timp ce gestionarea comunicării în social media a fost realizată de managerul însuși și de responsabilul de social media. De asemenea, cel mai probabil, nu a fost vorba de un plan de criză construit anterior, ci mai degrabă de o intervenție clasică a unei agenții. Pe de altă parte, editorul/editorii de social media a fost/au fost prezenți în secțiunea de comentarii, răspunzând la acuzații (chiar dacă nu au oferit multe detalii sau argumente). Reacția publicului în această fază a fost puternică (761 de comentarii la postarea de mai sus). A fost cel mai delicat punct al crizei, întrucât opoziția față de companie a devenit foarte vizibilă, prin reacțiile „furioase" (490 la prima postare de mai sus) (vezi figura 3 cu starea paginii în această fază).

Figura 3. Starea paginii companiei în a doua fază a crizei (alertă în Italia).

O altă decizie strategică excelentă a venit atunci când conducerea superioară a deschis o pagină de vot, pentru a afla nivelul de încredere al publicului în companie

(prezentând și o secțiune cu rezultatele analizei pe site-ul companiei):

„ *Am nevoie de părerea ta sinceră."*

Întrucât, după scandalul mincinos din Italia, s-au făcut analize tuturor produselor noastre de acolo, iar rezultatul verbal este negativ (confirmat de analiza din Germania, http://lactatebradet.ro/analize), vreau să știu dacă aveți încredere să consumați produsele noastre, produse făcute cu multă dragoste într-o fabrică foarte modernă, cu lapte românesc, folosind bonuri românești. Fabrica noastră vă așteaptă să o vizitați, dacă doriți să vedeți procesul de producție.

Vrem să reluăm producția, dar depinde de opinia dumneavoastră, așa că vă rugăm să aderați la această pagină dacă aveți încredere să cumpărați și să consumați produsele noastre - sau puteți vota „cumpăr" sau „nu cumpăr" http://vot.lactatebradet.ro/. Indiferent de opinia sau sentimentele dumneavoastră față de noi, vă mulțumim pentru onestitate. Decizia noastră de a redeschide fabrica depinde de votul dumneavoastră. Nu putem și nu vom judeca pe nimeni care este împotriva noastră, ei sunt victime ca și noi ale dezinformării și manipulărilor repetate - sperăm că într-o zi vor înțelege această mare nedreptate care ni s-a întâmplat. Mulțumim, Mircea Badea"

(Pagina de Facebook a „Produse Lactate Brădet", 3 aprilie 2016)

De fapt, această mișcare strategică a fost un pretext pentru mobilizarea sprijinului publicului, în fața controverselor mediatice. Toți actorii specializați și părțile interesate în acest caz știau că o controversă prelungită, cu suspiciuni internaționale, ar fi adus sfârșitul companiei.

Reacțiile publicului au fost din nou intense, cu un număr record de comentarii și distribuiri (2468 comentarii și 4271 distribuiri - vezi tabelul 1 și graficul 1 de mai jos). Această a doua fază a crizei s-a oprit după ce autoritățile române (inclusiv prim-ministrul) au făcut declarații conform cărora alerta emisă de autoritățile italiene în 16 martie era greșită (se referea la un alt tip de brânză și nu se referea în mod specific la brânza produsă de compania Brădet). Implicarea actorilor publici de prim rang a contribuit considerabil la temperarea reacțiilor presei, care a publicat în mare parte

aceste declarații oficiale.

„ Înclin spre dumneavoastră și vă mărturisesc că numai datorită dumneavoastră am putut spera să mă ridic din această încurcătură. Începând de mâine, produsele noastre revin în magazine. Este doar meritul dumneavoastră. În Auchan Vitan, Crângași, Drumul Taberei dar și în Pitești, Brașov și Craiova, duminică și sâmbătă, veți fi primiți de reprezentanții noștri, gata să vă prezinte produsele noastre. Vă mulțumim."

(Pagina de Facebook a „Produse Lactate Brădet", 8 aprilie 2016).

Pentru a sublinia sfârșitul crizei, compania a postat o săptămână mai târziu o declarație, prin care a mulțumit Auchan România pentru sprijin și implicare în rezolvarea crizei:

„Vă mulțumim tuturor pentru sprijinul și atașamentul pe care ni l-ați arătat. Mulțumiri Auchan România și în special domnului Francois Marchand care, încă de la început, ne-a contactat personal, s-a implicat în aflarea adevărului și ne-a susținut cu adevărat în redeschiderea fabricii. Faptul că suntem prezenți acum în București este meritul conducerii de top a Auchan România. Ne puteți găsi în Auchan Vitan, Drumul Taberei și Crângași cu mostre și mici cadouri. Vă așteptăm cu drag. Marius Badea"

(Pagina de Facebook a „MilkProducts Brădet", 8 aprilie 2016).

La această postare putem observa o scădere a volumului de comentarii și distribuiri (semn că criza se apropia de sfârșit). Volumul total al audienței paginii a crescut la 31.162 de aprecieri în timpul crizei (aceasta este audiența paginii, la o lună după încheierea crizei diferența dintre 16 martie 2016 și aprilie 2016 fiind de aproximativ 10.000 de utilizatori). În cele din urmă, pentru interpretare, putem observa rolul pe care l-a avut Facebook în mobilizarea sprijinului publicului (susținere care a influențat, probabil, atitudinea presei și a celorlalte părți interesate).

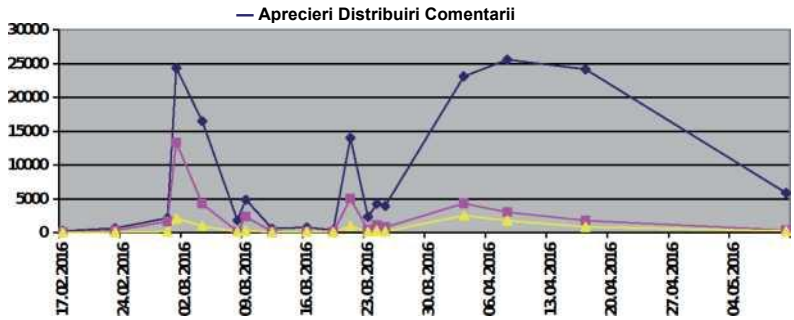
Tabelul 1. Reacții la postări (aprecieri, distribuiri și comentarii) în timpul crizei

Data	Postare	Aprecieri	Alte reacții	Acțiuni	Comentarii
27.02	Invitație la prelevare de probe	974	15 iubire+2 haha	59	22
1.03	Prima declarație	23850	279 dragoste/241 trist	13301	2079
4.03	Declarația de misiune pentru noua companie	16126	342 dragoste/61 wow	4231	962
8.03	Salutări pentru femei	1756	56 de iubire	96	63
9.03	Răspuns oficial pentru analiză	4739	103 dragoste/13 uau	2268	261
12.03	Starea noului proiect de finanțare participativă	540	14 dragoste / 3 uau	144	24
16.03	Conferinţă de presă	717	5 iubiri	53	107
19.03	Starea noului proiect de finanțare participativă	294	10 dragoste/1 furie	46	24
21.03	Declarația 1 despre alerta din Italia	7839	490 furios/ 370 trist	3275	761
21.03	Citat din Octavian Goga	4193	153 trist/46 furios	665	164
23.03	Starea proiectului de finanțare participativă	2263	40 dragoste/5 furie	400	63
24.03	Doliu	3914	197 furios/86 trist	1056	219
25.03	Succesul proiectului de finanțare colectivă	3870	66 dragoste/7 uau	743	114
3.04	Invitație la vot	22.479	565 dragoste/34 tristeta	4271	2468
8.04	Anunț de redeschidere	25.031	482 dragoste/58 wow	2983	1719
17.04	Mulțumiri Auchan	23427	366 dragoste / 38 uau	1769	834
10.05	Eșantionare	5762	94 dragoste/7 wow	290	197

După cum putem observa din tabelul 1 (de mai sus) și din graficul 1 (de mai jos), primul vârf al crizei a fost atins la 1 martie, odată cu declarațiile publice ale managerului de top, dar după acest moment, interesul publicului a scăzut. Un alt punct de atenție pentru utilizatori a fost creat în a doua fază a crizei, în 21.03, după anunțul din presă despre alerta din Italia.

După acest moment (care ar fi putut fi fatal pentru companie), întrucât utilizatorii și-

au menținut sprijinul oferit firmei, acesta a fost exprimat în principal prin aprecieri și prin reacții asociate. În graficul 1, linia de „aprecieri" arată totalul pictogramelor (inclusiv „dragoste", „trist", „uau" și, în final, „furios", care este o pictogramă ambiguă, indicând în principal dezaprobare, dar în unele cazuri poate arăta totuși un sprijin manifestat într-o manieră de protest). Însă, așa cum putem verifica în tabelul 1, proporția reacției asociate a fost mică în comparație cu proporția de „aprecieri" clasice, care rămâne principala formă de reacție pentru utilizatorii de Facebook, indicând în primul rând atenție și în al doilea rând simpatie și, în cele din urmă, sprijin.



Graficul 1. Evoluția reacțiilor la postări

Analiza strategiei de răspuns utilizate în situații de criză

Compania a folosit o strategie combinată pentru a se apăra de acuzațiile foarte grave venite din partea ministerului. Aceștia au ales să utilizeze strategiile cunoscute din teoria restaurării imaginilor, dezvoltată de William Benoit (1995, 2005). Aceste strategii, sintetizate într-o clasificare simplă, au trei variante (sau patru, după unele opinii):

(a) *Negare:* negare simplă (nu am făcut-o); a da vina pe cineva sau ceva în afară de organizație;

(b) *Evitarea responsabilității:* provocare (răspuns la acțiunile altcuiva); imposibilitate de anulare (lipsa de informații despre situație sau de control asupra acesteia); accidental (nu a intenționat ca acest lucru să se întâmple); intenții bune (actorul a avut intenții bune).

(c) *Reducerea ofensivei:* consolidarea (reamintirea calităților pozitive ale actorului); minimizarea ofensivei actului (revendicarea unor daune minime cauzate de criză); diferențierea (compararea actului cu unele similare); transcendența (plasarea actului într-un context diferit); atacarea acuzatorului (contestarea celor care spun că există o criză);

(d) *Strategii de reparare:* compensare (oferirea de bani sau bunuri); acțiune corectivă (restabilirea situației la starea de dinainte de act și/sau promisiunea unei schimbări și prevenirea repetării actului); mortificare (cererea iertării; recunoașterea vinovăției și exprimarea regretului).

Un alt cadru care identifică strategiile de răspuns la crize pe baze empirice (Coombs, 2010, p. 10) prezintă unele diferențe față de cel teoretic. Zece răspunsuri la crize au fost identificate ca fiind mai frecvent utilizate în companiile private: negarea, țapul ispășitor, atacul acuzatorului, scuza, justificarea, indulgența, îngrijorarea, compasiunea, regretul și scuzele. Pentru a comenta această diferență, putem observa că a te baza pe relații pozitive cu publicul și a adopta un răspuns emoțional în fața emoțiilor publicului sunt alegeri mai bune decât simpla negare.

Din acest cadru, putem observa că în majoritatea crizelor din România strategia adoptată a fost cea a negării (simpla negare sau, mai frecvent, transferarea vinovăției). Chiar dacă teoria și exemplele de succes de gestionare a crizelor arată că mai multe strategii ar putea fi combinate într-un răspuns adecvat, în multe dintre cazurile de criză din România este evident că nu numai că firma nu a avut un plan prealabil de gestionare a crizei, dar le lipsește și pregătirea strategică, astfel încât evoluția crizei este determinată doar de factori externi.

Revenind la studiul de caz propus în acest capitol, decizia de a aplica una (sau mai multe) dintre strategiile de răspuns ale lui Benoit a fost un pas important făcut de către PR și managementul companiei Brădet. Literatura de specialitate (Coombs, 2010, pp. 31-32) subliniază că trebuie îndeplinite anumite condiții pentru a implementa strategiile din teoria restaurării imaginii: (1) organizația are un standard etic pre-criză puternic; (2) relațiile pre-criză dintre constituenți și organizație sunt puternice și favorabile; (3) organizația se poate concentra pe viața de după criză, în loc să caute să scape de vină; și (4) organizația dorește să se implice într-o comunicare eficientă în situații de criză. Verificând aceste condiții, putem observa că: compania Brădet avea un standard etic pre-criză, enunțat în comunicarea anterioară pe rețelele de socializare; relațiile anterioare cu publicul au fost pozitive și constante; organizația a fost capabilă să se concentreze pe funcționare, mai degrabă decât pe căutarea de a scăpa de vină; în cele din urmă, organizația a demonstrat înainte de criză disponibilitatea de a se angaja într-o comunicare constantă cu părțile interesate. Cu toate acestea, compania avea în favoarea sa mai multe caracteristici: o afacere de familie de dimensiuni mici/mijlocii, producerea în România și utilizarea exclusivă a laptelui crud românesc, o companie fără putere financiară sau vizibilitate publică (toate acestea fiind caracteristici care au atras simpatia și sprijinul publicului).

În teoria restaurării imaginilor, strategiile utilizate în acest caz au fost combinate: în prima fază (urgentă) s-a folosit negarea, dar în combinație cu evitarea responsabilității (varianta bunelor intenții) și reducerea ofensivei (întărirea). Primele două strategii de răspuns au fost probabil adoptate ca prevenție, în cazul în care rezultatele analizelor ar fi fost anunțate ca fiind pozitive pentru E. Coli sau acuzațiile instituțiilor (sau ale mass-media) ar fi continuat.

În continuarea relatării evenimentului, echipa de comunicare a companiei a pus accentul pe negare și a maximizat susținerea și instigarea la lingușire, după ce a primit sprijinul publicului. Dintr-o altă perspectivă, cea a teoriei situaționale, conducerea companiei a dat dovadă și de grija și compasiunea față de victime, sugerând că firma Brădet este gata să își asume întreaga responsabilitate, dacă analizele independente i-

ar demonstra vinovăția în transmiterea bolilor cauzate de E. Coli. În acest inventar, transferul vinovăției (o atitudine frecventă în spațiul public românesc) nu a fost prezent - ceea ce a creat o atitudine pozitivă din partea utilizatorilor.

Printre argumentele utilizate pentru construirea unui cadru de răspuns strategic din partea companiei Brădet, tema centrală folosită ca etichetă de criză a fost lupta simbolică dintre „companiile locale mici" împotriva „companiilor multinaționale mari" (și „firme românești" împotriva „companiilor din străinătate"). Teoria conspirației, adusă în atenție de publicul de pe rețelele de socializare, a sugerat că motivul eliminării companiei Brădet de pe piață a fost acela de a părăsi piața pentru companiile multinaționale. Acest subiect este foarte sensibil pentru publicul românesc, deoarece în ultimii ani s-a format un flux de opinii în favoarea companiilor românești. Din acest moment, publicul de pe rețelele de socializare a început să adere spontan la mesajele companiei Brădet și a jucat un rol de scut, atacând puținele opinii critice sau acuzații care încă apăreau pe Facebook. Pe de altă parte, unii reprezentanți ai partidelor de dreapta din România au preluat tema susținerii micilor companii locale pentru campania lor electorală. În special Alianța Europeană Liberal-Democrată, condusă de președintele Senatului, Călin Popescu-Iariceanu, a dat vina pe instituțiile statului pentru lipsă de responsabilitate în acuzarea unei companii mici înainte de confirmarea vinovăției acesteia. Unii actori politici vizibili din acest partid și-au exprimat deschis sprijinul pentru compania Brădet și au consumat produse lactate (iaurt și brânză proaspătă) în cadrul conferințelor de presă.

Acest studiu de caz demonstrează mai multe lucruri: în primul rând, principiile generale de gestionare a unei crize sunt încă eficiente atunci când sunt aplicate în mod adecvat în comunicarea pe rețelele de socializare, iar atragerea sprijinului publicului ar putea fi o soluție pentru ieșirea dintr-o criză. De asemenea, evoluția acestei crize a arătat o variație a instrumentelor de socializare utilizate și a nivelurilor rețelelor de sprijin activate. În mod surprinzător, într-o criză de o asemenea amploare, formula combinată (de sprijin specializat limitat) a fost satisfăcătoare pentru a menține și consolida sprijinul public, datorită unor circumstanțe favorabile ale acestui

caz, din care empatia publicului și subiectele sensibile ascunse dezbaterii publice s-au numărat printre cei mai puternici factori. În cele din urmă, implicarea sprijinului părților interesate ar putea fi cea mai importantă armă a unei firme în dificultățile neașteptate din timpul unei crize.

Referințe

Bertot, JC, Jaeger, PT și Grimes, JM (2010). Utilizarea TIC pentru a crea o cultură a transparenței: e-guvernarea și rețelele sociale ca instrumente de deschidere și anticorupție pentru societăți. *Government Information Quarterly,* 27(3), 264-271.

Benoit, WL (2005). Teoria restaurării imaginilor. În RL Heath (ed.), *Enciclopedia relațiilor publice, volumul 1* (pp. 407-410). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Coombs, WT (2007). *Comunicarea continuă în situații de criză: Planificare, gestionare și răspuns* (ediția a II-a). Los Angeles: Sage Publications.

Coombs, WT (2010a). Comunicarea de criză și domeniile sale conexe. În Coombs, WT și Holladay, S. (eds.), *Manual de comunicare de criză (* pp. 54-65), Chichester, Marea Britanie: Wiley & Sons.

Coombs, WT (2010b). Parametrii comunicării în situații de criză. În Coombs, WT și Holladay, S. (eds.), *Manual de comunicare în situații de criză (* pp. 17-54), Chichester, Marea Britanie: Wiley & Sons.

Freberg, K. (2012). Intenția de a se conforma mesajelor de criză comunicate prin intermediul rețelelor de socializare. *Public Relations Review,* 38 (3), 416-421.

Kietzmann, JH, Hermkens, K., McCarthy și Silvestre, BS (2011). Rețele sociale? Ia-ți lucrurile serios! Înțelegerea elementelor funcționale constitutive ale rețelelor sociale. *Business Horizons,* 54 (1), 241-251.

Schultz, F., Utz, S și Goritz, A. (2011). Este mediul mesajul? Percepții și reacții la comunicarea de criză prin intermediul Twitter, blogurilor și mass-media tradiționale. *Public Relations Review* , 37(1), 20-27.

Schwarz, A. (2012). Cum utilizează publicul rețelele sociale pentru a răspunde jocurilor de învinovățire în comunicarea de criză: Tragedia Love Parade din Duisburg din 2010. *Public Relations Review* , 38 (3), 430-437.

Stephens, KK și Malone, P. (2010). Noi media pentru comunicarea în situații de criză: oportunități pentru traducere tehnică, dialog și răspunsuri ale părților interesate, în Coombs, WT și Holladay, S. (ed.), *Manual de comunicare în situații de criză (* pp. 381-396), Chichester, Marea Britanie: Wiley & Sons.

Veil, SR, Buehner, T. și Palenchar, MJ (2011). O analiză a literaturii de specialitate privind lucrările în curs de desfășurare: integrarea rețelelor sociale în comunicarea privind riscurile și crizele. *Journal of Contingencies and Crisis Management,* 19(2)

110-122.

Capitolul 7

Crowdsourcing - valorificarea potențialului mulțimilor în economia cunoașterii

Raluca - Silvia CIOCHINĂ

Introducere

Economia cunoașterii, bazată pe active intelectuale și definită ca „producția și serviciile bazate pe activități intensive în cunoaștere care contribuie la un ritm accelerat al progresului tehnic și științific, precum și la o învechire rapidă" (Powell & Snellman, 2004, p. 199), s-a dezvoltat aparent ca urmare a apariției noilor tehnologii, provocând schimbări considerabile în modul în care oamenii lucrează, interacționează și își organizează viața. Powell și Snellman (2004) își concentrează atenția asupra progreselor realizate de dezvoltările tehnologice, ca proces de împuternicire care duce la produse, bunuri și servicii și practici organizaționale mai bune. Întrucât lucrul într-o economie a cunoașterii nu implică neapărat a fi angajat, există numeroase implicații și consecințe sociale atunci când luăm în considerare nivelurile de productivitate ale anumitor industrii, care sunt susținute de aceste tipuri de resurse umane. Powell și Snellman (2004) abordează problema nivelurilor mai ridicate de participare și monitorizare atunci când se referă la practicile de lucru flexibile și la posibila apariție a noii clase de „lucrători privilegiați", cei cu studii superioare fiind favorizați față de cei mai tineri, cu studii mai puțin avansate, și față de cei mai în vârstă. Nodurile progreselor tehnice demonstrează că concentrarea spațială este un factor cheie în modul în care se dezvoltă rețelele privilegiate.

Strâns legată de putere, participarea colectivelor în sfera activismului poate fi acum implicată de noua generație de software social, unde „transformarea cuvintelor în acțiuni" (Schaefer, 2011) poate fi literalmente posibilă. Schaefer (2011) explică faptul că noile tehnologii ale informației și comunicării „permit utilizatorilor obișnuiți nu numai să producă, să modifice și să distribuie texte media, ci și să dezvolte sau să modifice software, mijloacele de producție ale erei digitale" (p. 42). În această cultură participativă, Jenkins (2006) observă interconectarea socială dintre indivizi, care par a fi legați de un sentiment de apartenență la comunitățile la care participă, contribuind la o activitate comună pentru îndeplinirea unui anumit obiectiv. Cu toate acestea, Schaefer (2011) a subliniat că perspectiva culturii participative a fanilor a lui Jenkins (2006) nu este suficientă pentru a analiza alte domenii de interes. Autorul atrage atenția asupra participării explicite și implicite în comunitățile online. Prima se referă la implicarea voluntară, deoarece organizațiile sociale se angajează în interacțiune pentru atingerea unor obiective comune, determinate de un interes comun. Aceasta din urmă depășește participarea voluntară, deoarece este extrasă din controlul canalului informațional sau de comunicare, care se bazează pe o soluție de design menită să „profite de anumite obiceiuri ale utilizatorilor" (p. 51). Această „natură ambiguă a tehnologiei" (p. 45) ar trebui analizată critic, deoarece majoritatea discursului academic este mai degrabă concentrat pe impactul democratic și social al tehnologiilor Web 2.0.

Ce este crowdsourcing-ul și cum funcționează?

Crowdsourcing-ul a câștigat multă popularitate în ultimii ani, în special datorită multitudinii sale de aplicații în spațiul online. Chiar dacă ascensiunea diverselor aplicații - de la aplicații la dispozitive tehnologice - prezintă o caracteristică constantă de automatizare și simplificare din perspectiva utilizatorului, există încă nevoia de a implica experiența umană în atingerea diverselor obiective. Amazon Mechanical Turk, Dreamstime, ShutterStock, iStockphoto, Threadless, Wikipedia, InnoCentive se numără printre cele mai cunoscute aplicații ale crowdsourcing-ului, iar literatura

academică se concentrează în mod special pe identificarea mecanismelor și dinamicii modului în care acestea funcționează din perspective multiple. Chiar dacă crowdsourcing-ul, ca și concept, își are rădăcinile în descrierea lui Howe (2006) despre companiile care valorifică potențialul mulțimilor, folosind rezerva de forță de muncă ieftină pentru a crea conținut, a rezolva probleme de marketing și cercetare și dezvoltare, există multe variante ale modului în care crowdsourcing-ul poate funcționa în afara acestor limite oportuniste. În acest sens, *piețele de micro-sarcini* implică valorificarea efortului unor mase mari de utilizatori online pentru rezolvarea diferitelor sarcini online într-un interval de timp scurt, oferindu-li-se sume mici de bani în schimb. Eficiența costurilor și a timpului reprezintă avantaje pentru companiile care doresc să valorifice potențialul mulțimilor care se pot conecta ușor și voluntar la platforma de crowdsourcing pentru a rezolva diferite sarcini care, în unele cazuri, nu necesită expertiză sau cunoștințe și abilități specializate. Dintr-o perspectivă etică, Brabham (2008a) observă că „suma de bani plătită mulțimii pentru muncă de înaltă calitate în raport cu valoarea acesteia pe piață seamănă cu o economie sclavagistă" (p. 83). Această formă de exploatare a mase mari de utilizatori conectați în spațiul online poate duce la pierderea muncii de specialitate și de calitate și la câștigarea unor grupuri voluminoase de lucrători distribuiți care contribuie la sarcina crowdsourcing strict contextual, într-un mod predeterminat.

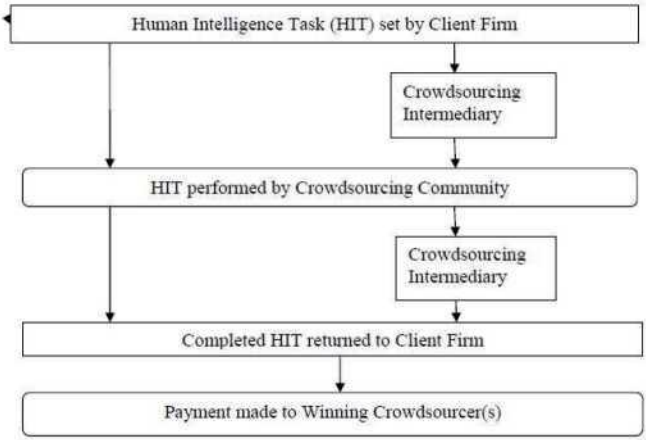

Human Intelligence Task (HIT) set by Client Firm
Crowdsourcing Intermediary
HIT performed by Crowdsourcing Community
Crowdsourcing Intermediary
Completed HIT returned to Client Firm
Payment made to Winning Crowdsourcer(s)

Figura 7.1. Turcul mecanic Amazonian, sarcina de inteligență umană
Procesul de crowdsourcing (Whitla, 2009)

Doan, Ramakrishnan și Halevy (2011) au semnalat existența unor aplicații și sisteme care pot fi ușor confundate cu crowdsourcing-ul: producție de conținut de la egal la egal, conținut generat de utilizatori, sisteme colaborative, sisteme comunitare, sisteme sociale, căutare socială, inteligență colectivă, wikinomics, înțelepciunea mulțimilor, gloate inteligente, colaborare în masă, calcul uman.

Whitla (2009) distinge însă, pe bună dreptate, că crowdsourcing-ul nu trebuie confundat cu aplicațiile actuale care implică conținut generat de utilizatori, cum ar fi Amazon și Youtube, afaceri care se bazează, de asemenea, pe agregarea tipurilor de conținut furnizat de utilizatorii online. Așa cum au propus Estellés-Arolas și Ladrún-de-Guevara (2012), atunci când se definește un cadru al modului în care funcționează crowdsourcing-ul, pe baza multiplelor cercetări efectuate până în acel moment, există caracteristici specifice ale crowdsourcing-ului: (1) prezența unei mulțimi, (2) sarcina cu un scop clar, (3) apelul deschis lansat către mulțimi, (4) sistemul de recompensare cu stimulentele sale (nu neapărat financiare) și procesul de compensare care este clar definit, (5) procesul este participativ, implicând beneficii reciproce pentru entitățile

implicate.

De obicei, crowdsourcing-ul se referă la atribuirea de sarcini unui grup numeros, conectat la internet, care este plătit în schimbul acestui efort voluntar. Pașii de bază ai crowdsourcing-ului, în acest model bazat pe întreprinderi, sunt următorii (Whitla, 2009): sarcinile interne ale companiei sunt atribuite unui grup (de obicei din afara companiei, cu expertiză sau nu) prin intermediul unei platforme online de crowdsourcing. Utilizatorii interesați să rezolve sarcinile le pot trimite prin intermediul platformei într-un interval de timp specific. Odată ce trimiterea este făcută, compania poate evalua dacă sarcina este rezolvată cu succes și apoi poate efectua plata contribuitorului. Procesul depinde de obiectivele companiei: dacă se caută cantitate și se dorește generarea finalizării mai multor sarcini de către mase de utilizatori, se vor accepta contribuții de la persoane neexperți, cu toate acestea, dacă se caută calitate, pentru cea mai bună soluție posibilă pentru finalizarea unei sarcini, se organizează un concurs în cadrul căruia un singur câștigător primește recompensa după ce are loc evaluarea.

Vukovic (2009) a identificat patru etape ale cererii sau apelului de crowdsourcing la nivel de întreprindere, așa cum au definit-o alți autori. La început, procesul începe cu înregistrarea și specificarea sarcinii, cu cerințe, termene limită și modul de crowdsourcing. Apoi, începe crowdsourcing-ul în sine, participanții fie trimițând sarcina independent, fie prin colaborare comună, prin configurarea instrumentelor care să susțină experiența de crowdsourcing. O interfață ușor de utilizat este obligatorie, permițând...

monitorizarea și controlul utilizatorului asupra informațiilor afișate. Înainte de începerea crowdsourcing-ului, regulile tranzacțiilor sunt de obicei definite (fie Termeni și condiții, fie alți termeni contractuali). Odată ce sarcina este finalizată, aceasta trece printr-un proces de evaluare (fie prin sistem, fie de către un comitet autorizat), iar recompensa este acordată furnizorului. Exemple de crowdsourcing la nivel de întreprindere pot varia de la inițiative de inovare, la testarea și dezvoltarea de software sau chiar activități interne, cum ar fi selecția candidaților, managementul

traducerilor sau dezvoltarea strategiei de afaceri (Lars, 2014). Crowdsourcing-ul la nivel de întreprindere este utilizat fie de cercetători pentru a descrie crowdsourcing-ul unei sarcini către grupuri mari nedefinite de persoane, fie intern, către angajați. În acest sens, Lars (2014) propune clarificarea acestei ambiguități, sugerând trei forme de crowdsourcing la nivel de întreprindere: *intra-corporativ,* constând din angajați, *inter-corporativ,* constând din freelanceri, parteneri, parteneri strategici și *crowdsourcing corporativ,* care include membri ai publicului. Aceleași etape definite de Vukovic sunt similare cu cele definite de Geiger și colab. (2011) dimensiuni, dar sub o nomenclatură diferită: preselecția contribuitorilor, accesibilitatea contribuțiilor colegilor, agregarea contribuțiilor și remunerarea pentru contribuții. Autorul sugerează că majoritatea proceselor de crowdsourcing nu restricționează contribuitorii pe baza unei preselecții bazate pe calificări, ci este necesară respectarea regulilor și standardelor de calitate pentru luarea în considerare a propunerilor.

Participarea și contribuțiile la crowdsourcing

Gassenheimer și colab. (2013) au remarcat importanța responsabilității pentru persoanele care participă la producerea proceselor de crowdsourcing la nivel de întreprindere: „firmele care oferă mulțimilor oportunitatea de a selecta produse care vor fi comercializate sau care permit contribuția mulțimilor la dezvoltarea de produse noi sau la procesul de proiectare oferă mulțimilor oportunitatea de a experimenta responsabilitatea psihologică" (p. 210). Autorii au luat în considerare teoria autodeterminării, bazându-se pe cercetările lui Deci și Ryan (2000), afirmând că participanții au un sentiment de control și autonomie prin alegerea unui design (dacă asta caută organizația), dar se simt și implicați în comunitate și competenți datorită existenței unui sistem de evaluare. Gassenheimer și colab. (2013) au propus o schemă pentru motivele de participare ale mulțimilor, sugerând că motivele se suprapun adesea. Schema propusă a inclus trei forme de participare: motivată intrinsec (cum ar fi contribuția la comunitate), motivată extrinsec internalizată (referindu-se la

responsabilitatea psihologică) și participare motivată extrinsec (recompensă monetară), toate apărând în prezentarea generală motivațională pentru contribuțiile descrise anterior.

Conform lui Surowiecki (2004), independența este crucială, deoarece indivizii ar trebui să contribuie cu propriile informații, mai degrabă decât să utilizeze aceleași informații răspândite de grup, riscând să scadă performanța grupului. De fapt, Surowiecki pune o întrebare foarte relevantă pentru procesele de înțelepciune colectivă: dacă persoanele care sunt în contact constant unii cu alții sunt capabile să ia decizii inteligente în mod colectiv, având în vedere că dezvoltă relații, se influențează reciproc, împărtășesc aceleași informații și cred în aceleași lucruri. Independența opiniilor și contribuțiilor ar implica mai multe soluții din care comunitatea poate selecta cele mai relevante; pe de altă parte, studiile organizaționale au arătat că nivelurile mai scăzute de interdependență pot duce la performanțe mai scăzute. În cercetările privind grupurile mici, Hackman (1998) a scris despre ingredientele active pentru crearea unor echipe eficiente, însă într-o echipă, membrii știu că sunt angajați într-o relație interdependentă care urmărește atingerea aceluiași scop, subliniind că „numai dacă un grup este atât de mare, slab conectat sau membrii cu viață scurtă nu pot funcționa ca un sistem social intact, entitatea încetează să mai fie o echipă" (p. 249). Chiar dacă oamenii lucrează de la distanță, interacționând și comunicând electronic, prin intermediul unei platforme online, echipele reale implică o acțiune și sarcini definite, exprimate explicit și pentru care colectivele sunt responsabile. Astfel, indivizii care lucrează împreună la un proiect trebuie să internalizeze scopul proiectului pentru a se comporta ca o echipă, ceea ce nu este un comportament implicit în comunitățile de crowdsourcing.

Gradul în care are loc participarea poate varia în funcție de nivelurile de implicare ale participanților. După cum au observat Preece și Shneiderman (2009), conexiunile în contextele online pot fi efemere, altele sunt mai complexe și implică contribuții regulate, în timp ce altele se dezvoltă în relații stabile, pe termen lung, „participanții care își adâncesc angajamentul prin contribuții repetate sau colaborări semnificative

pot deveni loiali conexiunilor lor sociale și își pot asuma eforturi de leadership pentru a-și consolida comunitatea prin rezolvarea problemelor (software sau conținut) sau prin mentoratul începătorilor și contribuția la guvernare" (p. 14). Participanții se pot implica mai mult în comunitate, prin sprijinirea includerii de noi membri, prin supravegherea mediului și a regulilor, normelor care trebuie implementate, prin împărtășirea cunoștințelor lor, reflectând tendința rețelei sociale de a se transforma într-un spațiu în care colaboratorii pot dezvolta relații și pot lucra împreună pentru atingerea obiectivelor comune. Autorii propun niveluri succesive de participare socială ca un cadru (Reader-to-Leader) pentru ceea ce oamenii fac de obicei online: citesc, contribuie, colaborează și conduc. Cititorii fideli pot dezvolta un sentiment puternic de apartenență la o comunitate, apreciind contribuțiile de calitate și recunoscând colaboratorii activi.

În majoritatea tipurilor de comunități auto-organizate din mediul online, fie că este vorba de platforme de crowdsourcing, fie de sisteme software open source, oamenii se implică dintr-o multitudine de motive, fiind motivați fie extrinsec de factori precum stimulente tangibile, recompense directe sau indirecte, stabilirea de conexiuni și îmbunătățirea reputației și multe altele, fie din motive intrinseci, care adaugă valoare, oferind participanților sentimentul de apartenență sau feedback de îmbunătățire a abilităților din partea celorlalți. De exemplu, în software-ul open source, „contribuția constantă cu cod de top și ajutorul pentru a atrage alți membri ai comunității câștigă un statut care se traduce adesea în privilegii în cadrul comunității și reputație în afara acesteia, cu posibilitatea aferentă de recompense viitoare" (Lakhani & Panetta, 2007, p. 8). Dar una dintre caracteristicile unice ale participării deschise cu contribuții (sub formă de cunoștințe, informații etc.) este existența reciprocității - cei care beneficiază personal de utilizarea resurselor din cadrul platformelor „se simt obligați să ofere înapoi comunității lor" (Lakhani & Panetta, 2007, p. 9). Motivațiile sunt însă mixte și eterogene, iar participarea și contribuțiile pot depinde atât de motivații extrinseci, cât și de motivații intrinseci. Prin urmare, se utilizează o multitudine de tehnici de stimulare, în funcție de misiunea organizației

de crowdsourcing (fie axată pe producția între egali, bazată pe scop comercial, fie necomercială, fără a genera profit din partea entității inițiatorie).

Li (2011) a investigat factorii care influențează contribuțiile în cadrul comunităților online, în special comunitățile care nu oferă stimulente financiare, arătând că obținerea de beneficii din comunitate, ca probabilitate de a primi o recompensă, este un predictor semnificativ al contribuției. În ceea ce privește beneficiul perceput din comunități (învățare de la comunitate, informații utile și unice, oameni de ajutor, schimburi de idei cu persoane din cadrul comunității), cercetarea a arătat că există o relație reciprocă, în timp ce „rolul interesului personal reflectă valoarea asociată comunității și nevoia de a realiza acea valoare prin contribuție" (Li, 2011, p. 291). Cu alte cuvinte, indivizii vor contribui în măsura în care acordă o anumită valoare comunității (dacă indivizii văd câștigurile demne de contribuție, vor contribui). În acest sens, posibilitatea de a obține ceva în schimbul contribuțiilor lor, ceva benefic, cum ar fi informații utile (care ar putea fi un factor considerabil într-un proces decizional), poate determina individul să contribuie. Prin urmare, schimbul reciproc este condiționat de probabilitatea de a primi acest beneficiu/gratificare a implicării lor.

Aceste comunități auto-organizate, așa cum explică Lakhani și Panetta (2007), au propriile principii de organizare, care pot fi „distilate": „aceste sisteme nu sunt „gestionate" în sensul tradițional al cuvântului, adică managerii „inteligenți" nu recrutează personal, nu oferă stimulente pentru sarcini dificile, nu împart sarcinile, nu integrează activitățile și nu dezvoltă cariere." „Mai degrabă, locul de control și management se află la participanții individuali, care decid singuri termenii interacțiunii unii cu alții" (p. 9). Prin urmare, indivizii au capacitatea de a-și auto-organiza timpul, abilitățile și resursele alegând orice sarcină doresc, în loc ca managerii să le aloce sarcini și pentru ei. Acest proces de autoselecție implică un mare control și putere asupra individului, care devine factorul de influență în direcționarea evoluției sau decăderii unei comunități, dacă motivația, sistemul de recompensare intern sau extern și aspirațiile generale ale acestuia nu sunt îndeplinite.

Aceste sisteme oferă infrastructura flexibilă, mijloacele tehnice pentru ca participanții să contribuie (printr-o platformă Web 2.0, cu instrumente de chat sau forum, funcționalități de votare sau clasificare etc.), permițând oricui să se alăture comunității, fără niciun proces de selecție.

Exemple de aplicații de crowdsourcing

Crowdsourcing-ul are aplicații în multe domenii, cum ar fi generarea de idei, dezvoltarea de produse, marketing și publicitate, cercetare, rezolvarea problemelor comunitare și lista continuă. În acest sens, dezvoltarea de produse, publicitatea și promovarea și cercetarea de marketing sunt domenii legate de marketing care pot valorifica oportunitatea de a valorifica acest tip de model online de organizare în masă.

Dezvoltare de produse

După examinarea unor site-uri web de crowdsourcing precum Amazon Mechanical Turk, iStockPhoto, Innocentive și multe altele, Whitla (2009) a observat că firmele utilizează crowdsourcing-ul pentru a colecta sfaturi și informații despre dezvoltarea și designul de produse de la utilizatori finali existenți sau potențiali clienți. Aceasta poate include sugestii pentru produse noi, idei noi și sfaturi privind dezvoltarea produselor sau serviciilor existente. Prin specificarea anumitor domenii pe care doresc să le îmbunătățească, firmele își pot concentra eficient energia publicului. De exemplu, Innocentive, care se concentrează în mod specific pe rezolvarea problemelor și pe crowdsourcing-ul de soluții de la furnizori externi, include o gamă largă de discipline în care utilizatorii pot rezolva o multitudine de provocări provenite de la organizații comerciale, guvernamentale sau umanitare: afaceri și antreprenoriat, chimie, tehnologia informației, alimentație/agricultură, științe ale vieții, inovare socială și așa mai departe. Provocările necesită de obicei o propunere scrisă după stabilirea contextului și precizarea problemei pe care organizația dorește să o rezolve. Premiul/remunerația este transparentă pentru public,

iar termenul limită este stabilit de la început. Utilizatorii pot vedea, de asemenea, furnizorii activi de soluții și data la care a fost postată solicitarea. Recompensele Innocentive pot ajunge până la 1 milion de dolari, iar impresionanta sa rețea de rezolvitori (mulți cu diplome academice înalte) însumează peste 350.000, din aproximativ 200 de țări. Peste 2000 de provocări externe (sau sarcini/probleme trimise pe platforma de crowdsourcing) au obținut un total de peste 59.000 de soluții în total. Roche, cunoscuta companie farmaceutică globală, este una dintre organizațiile care a valorificat potențialul crowdsourcing-urilor de pe Innocentive. Mai exact, provocările au fost plasate pentru două tipuri de crowdsourcing-uri: una care a inclus comunitatea internă de cercetare și dezvoltare și una care a inclus rețeaua de rezolvitori Innocentive pentru a rezolva o problemă la care au lucrat în ultimii 15 ani. În 60 de zile, Roche a colectat soluții atât din rețeaua internă, cât și din cea externalizată, iar rezultatele au fost impresionante. Chiar dacă rețeaua internă nu a oferit răspunsuri de calitate (una sau două linii de propuneri), rețeaua de rezolvitori Innocentive a revenit cu 113 propuneri care conțineau mai multe pagini, cu detalii, experimente și diagrame. Se pare că Tod Bedilion (om de știință cu doctorat în biologie moleculară și expert în cercetare comercială), care a condus acest proiect, a observat că stimulentul financiar a jucat un rol important, dar și contribuitorii păreau să obțină o altă valoare din participarea lor - cum ar fi împărtășirea expertizei lor în cadrul comunității (MLab, 2009).

Publicitate

În ceea ce privește publicitatea, aplicațiile au evident numeroase avantaje, cum ar fi implicarea directă a publicului, conținut generat de utilizatori sub formă de recenzii, o gamă largă de idei în comparație cu cele ale agențiilor de publicitate și așa mai departe. În acest sens, companii precum Pepsi, Coca-Cola, Lincoln, Audi (Mashable, 2014) au valorificat potențialul comunităților online de crowdsourcing. Această strategie de includere a conținutului generat de utilizatori în publicitate este deosebit de eficientă în rândul milenialilor, având în vedere că aceștia consumă cel mai mult

acest tip de conținut, având încredere în el și amintindu-l mai mult decât în mass-media tradițională - conform unui studiu realizat de Crowdtap (2014), conținutul generat de utilizatori este cu 35% mai memorabil decât alte medii și cu 50% mai de încredere. De exemplu, Pepsi a ales să facă crowdsourcing în timpul Super Bowl-ului din 2013, lansând un apel deschis către Beyonce și fanii Pepsi pentru a participa cu fotografii cu ei înșiși, care au fost folosite în cele din urmă într-un videoclip de prezentare a lui Beyonce. Un alt stimulent a implicat alegerea aleatorie a 50 de fani pentru a susține spectacolul ca dansatori de rezervă. Criteriile de evaluare pentru imagini au inclus originalitatea, creativitatea și spiritul Pepsi. Compania a furnizat o tehnică unică de editare numită „animație de înlocuire a obiectelor", campania rezultând în peste 120.000 de înscrieri din partea fanilor Beyoncé și Pepsi, pe parcursul campaniei care a durat 4 săptămâni (Pepsico, 2013).

Generarea de idei

În ceea ce privește generarea de idei, acestea sunt colectate prin intermediul unei aplicații de crowdsourcing (fie ca intermediar între organizație și utilizatori, fie dezvoltate direct de organizație). Ideile sunt recompensate dacă cei care le caută sunt mulțumiți. Concursurile de idei implică de obicei premii bănești, dar, așa cum au subliniat Zhao și Zhu (2014), stimulentele ar trebui să fie mai personalizate, utilizatorii fiind mai implicați în procesul de inovare, nu doar inițial. Bayus (2013) observă deficiențele aplicațiilor de generare de idei - sunt generate mii de idei de la consumatori, dintre care unele sunt implementate de organizații; cu toate acestea, eforturile de generare de idei ale utilizatorilor individuali de-a lungul timpului sunt ignorate: „Înțelegerea factorilor cheie care determină generarea repetată de idei pe care o organizație dorește să le implementeze este necesară pentru a aprecia pe deplin potențialul acestor comunități de crowdsourcing și, prin urmare, eficacitatea lor. Aici, participarea anterioară a ideatorului în comunitate este de interes, iar o întrebare cheie este dacă ideatorii cu succes trecut în propunerea de idei care sunt implementate

continuă să genereze tipurile de idei pe care o organizație dorește să le implementeze" (p. 227). *IdeaStorm* de la Dell , *My Starbucks Idea* de la Starbucks și Lego *Ideas* de la Lego sunt exemple de utilizare a crowdsourcing-ului pentru generarea de idei. Lego încurajează fanii din comunitate să își împărtășească ideile pe platforma de crowdsourcing și să își promoveze modelul Lego în cadrul rețelei și în afara comunității (pe site-uri, bloguri și alte comunități online), astfel încât să obțină sprijin și să genereze notorietate pentru brand în același timp (Fig. 2). În schimbul sprijinului pe care utilizatorii îl primesc pentru ideile lor, Lego îi recompensează cu *Clutch Power,* care constă în puncte (legate de activitățile utilizatorului în patru domenii - individual, promovare, ideație și comunitate) și insigne (acordate utilizatorului atunci când se atinge o etapă importantă în cele patru domenii). Când se ating 10.000 de susținători, proiectul se va transforma într-un produs Lego după un proces de revizuire de către Lego Review Board (o echipă de designeri și reprezentanți de marketing), utilizatorul primind 1% din vânzările nete totale ale produsului, 5 copii ale setului de idei Lego, precum și credit și biografie în materialele setului ca și creator al produsului.

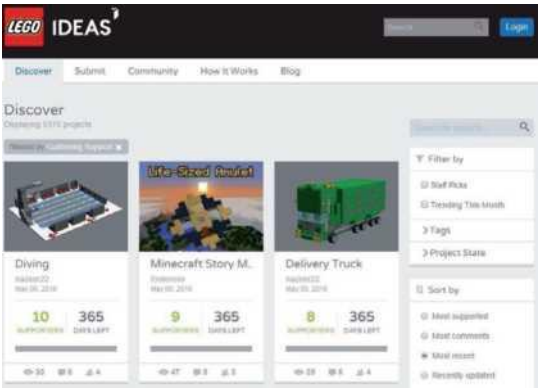


Figura 7.2. Comunitatea Lego Ideas

Pe My Starbucks Idea, utilizatorii comunității pot posta idei în trei categorii principale: *produs, experiență* și *implicare.* Starbucks ia în considerare ideile din secțiunea Idei Populare a site-ului web de crowdsourcing, care este, de fapt, rezultatul unui sistem automat de clasificare care implică un algoritm bazat pe numărul de puncte, comentarii și data recentei postărilor. Votarea și comentarea sunt încurajate - fiecare vot este recompensat cu 10 puncte. De asemenea, pe pagina principală a proiectului, clasamentul My Starbucks Idea evidențiază primii zece scoruri din luna precedentă (Fig. 3). Chiar dacă utilizatorii primesc recunoaștere pe site, aceștia nu primesc compensații dacă ideile lor sunt alese. Hossain și Zahidul Islam (2015) au descoperit că una din 500 de idei trimise de My Starbucks Idea este selectată pentru implementare, sistemul de clasificare fiind principalul factor care crește șansele de implementare. Cu toate acestea, numărul tot mai mare de utilizatori care postează idei pe platforma crowdsourcing nu implică idei mai ușor de implementat - echipa de management este cea care deține decizia finală pentru implementarea ideii, chiar dacă unele idei sunt bine cotate de alți utilizatori. În cadrul proiectului IdeaStorm, de crowdsourcing al Dell, care a reușit să implementeze peste 500 de idei din peste 30.000 de propuneri, succesul anterior în implementarea ideii nu motivează neapărat

utilizatorul să vină cu idei noi. După cum a raportat Bayus (2013), echipa de management al comunității de crowdsourcing a Dell ar trebui să se concentreze pe monitorizarea utilizatorilor care propun idei noi și a celor care propun idei pentru prima dată. Utilizatorii care au avut succes și recunoaștere (deoarece Dell nu oferă recompense monetare pentru propunerile de idei) tind să vină cu idei mai puțin atractive în timp, fiind influențați de elementele care au generat succes în ideile lor anterioare. Prin urmare, Dell ar trebui să se concentreze pe atragerea de noi membri ai comunității, deoarece aceștia vor fi noi în abordarea lor a diverselor probleme legate de produse sau experiențe. Pe de altă parte, generatorii de idei în serie ar trebui încurajați să ofere comentarii asupra ideilor altora, pentru a se asigura că participarea este activă.

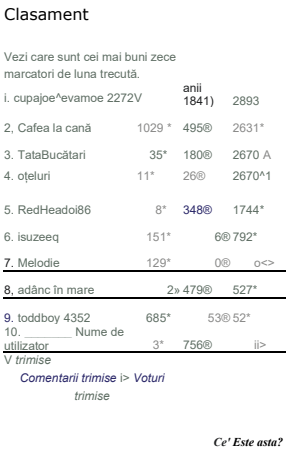


Figura 7.3. Clasamentul ideilor mele Starbucks - Utilizatori de top

Unele dintre provocările crowdsourcing-ului

Doan și colab. (2011) subliniază provocările cu care se confruntă sistemele emergente de crowdsourcing, cum ar fi recrutarea și evaluarea utilizatorilor, valorificarea contribuțiilor acestora și abuzurile care ar putea interfera. Strategia de recrutare este importantă într-o primă etapă a procesului - utilizatorii pot fi colectați

diferit în funcție de tipul modelului de crowdsourcing. De exemplu, corporațiile mari pot solicita angajaților să contribuie în timp ce lucrează și la nivelurile lor de implicare. Studiile arată că 79% dintre angajați nu se simt apreciați la locul de muncă (Tinypulse, 2014), iar implicarea activă ar putea contribui la creșterea nivelului lor de satisfacție. Aplicațiile de crowdsourcing oferă, de asemenea, funcționalități pentru dezvoltarea unui mediu de recunoaștere și feedback prin sisteme de votare și secțiuni de comentarii, oferind companiilor oportunitatea de a asculta și monitoriza cea mai valoroasă resursă internă - angajații - și, astfel, de a-i include în deciziile strategice care pot afecta organizația în ansamblu.

Citrix, Universitatea Columbia, Universitatea Georgetown, Cisco, ING sunt doar câteva dintre organizațiile care utilizează platforma de crowdsourcing de la IdeaScale pentru a valorifica cunoștințele angajaților și ale studenților lor în vederea generării de idei. IdeaScale colaborează cu organizațiile pentru a-și personaliza comunitatea de crowdsourcing în vederea atingerii obiectivelor lor într-un mod eficient. Când este vorba de rețele externe de utilizatori, plata pentru implicarea lor sau solicitarea de voluntariat sunt cele mai bune opțiuni pentru a-i atrage către aplicația de crowdsourcing. Cu toate acestea, sunt necesare scheme de încurajare și retenție (E&R) pentru păstrarea utilizatorilor (Doan et al., 2011). În acest sens, *satisfacția instantanee, experiențele plăcute, sistemele de reputație* (care includ stabilirea de concurențe) și *responsabilitatea asupra produsului final* pot fi folosite pentru a-i face pe utilizatori să revină la aplicație.

Pentru gestionarea contribuțiilor, pot fi implementate soluții manuale și automate - fie utilizatorii votează pentru componente specifice din cadrul sistemului, fie li se prezintă utilizatorilor un manual pentru gestionarea disputelor (Doan et al., 2011). Dacă conflictele escaladează între contribuitori, atunci este necesară implicarea unei autorități superioare din cadrul ierarhiei impuse. Wikipedia este un bun exemplu funcțional în acest sens - dacă contribuitorii nu pot ajunge la un acord asupra unor subiecte specifice în procesul de editare, atunci un administrator poate interveni

pentru a corecta erorile și a le reaminti utilizatorilor politica și modul în care aceasta se aplică în cazul lor. Procesul de evaluare a contribuțiilor este de obicei gestionat de utilizatori experimentați sau chiar experți și poate include fie semnalarea contribuțiilor mai puțin dorite, solicitarea utilizatorilor de a reface contribuțiile și trimiterea de notificări diferite către cei ale căror trimiteri prezintă cea mai bună calitate.

În societatea cunoașterii, putem asista la apariția unei noi generații de utilizatori online și aplicații Web 2.0 care se bazează pe o vastă rețea de canale de comunicare și distribuție, facilitate de infrastructura Web 2.0, oferindu-le un sentiment de putere, un concept strâns legat de participare. Sentimentul de colaborare și sprijin pe care comunitățile online îl oferă membrilor lor atunci când încearcă să atingă obiective definite colectiv, mijloacele de partajare și distribuire a conținutului, disponibile acum la un cost redus, în baza unor protocoale și norme specifice definite de comunitate, reprezintă atât antecedente, cât și efecte ale proceselor socio-comunicative criptate în cadrul unor infrastructuri de rețea predefinite. Noile tehnologii media implică posibilitatea dezvoltării inteligenței colective, deoarece actorii sociali asistă la interacțiuni colaborative. Chiar dacă inteligența colectivă poate fi stimulată prin procese colaborative open source și inovare, membrii comunităților online trebuie în continuare să se organizeze în mijloace productive pentru generarea de răspunsuri calitative în funcție de sarcinile care urmează să fie rezolvate. În timp ce apariția și apariția noilor media pot răspunde unor cerințe micro, cum ar fi satisfacerea nevoii de afiliere, sentimentul de apartenență sau rezolvarea unei anumite probleme, dintr-o perspectivă macro, comunitățile de crowdsourcing se pot forma pe o bază de interese comune, demonstrând un scop comun și lucrând pentru a-l atinge.

Referințe

Bayus, B. (2013). Crowdsourcing-ul ideilor de produse noi în timp: o analiză a comunității Dell IdeaStorm. *Managment Science,* 59(1), 226-244.

Brabham, DC (2008). Crowdsourcing-ul ca model pentru rezolvarea problemelor. *Revista Internațională de Cercetare în Noile Tehnologii Media.* 14(1), 75-90.

Deci, EL și Ryan, RM (2000). „Ce-ul" și „de ce"-ul urmăririi obiectivelor: Nevoile umane și autodeterminarea comportamentului. *Psychological Inquiry* , 1(4), 227-268.

Doan, A., Ramakrishnan, R. și Halevy, AY (2011). Sisteme de crowdsourcing pe World-Wide Web, *Communications of the ACM* , 54(4), 86-96 .

Estellés-Arolas, E., & Ladrün-de-Guevara, F. (2012). Către o definiție integrată de crowdsourcing. *Journal of Information Science,* 38(2), 189-200.

Gassenheimer, JB, Siguaw, JA și Hunter, GL (2013). Explorarea motivațiilor și a capacității de crowdsourcing în afaceri. *AMS Review,* 3(4), 205-216.

Geiger, D., Schulze, T., Seedorf, S., Nickerson, R. și Schader, M. (2011). Gestionarea mulțimii: către o taxonomie a proceselor de crowdsourcing. *Lucrările celei de-a șaptesprezecea Conferințe a Americilor privind Sistemele Informatice,* Detroit

Hackman, JR (1998). De ce echipele nu funcționează. În R. S. Tindale, L. Heath, J. Edwards, E. J. Posavac, F. B. Bryant, Y. Balcazar-Suarez, E. Henderson-King și J. Myers (ed.), *Teorie și cercetare asupra grupurilor mici* (pp. 246-267). New York: Plenum.

Hossain, M. și Zahidul Islam, KM (2015). Generarea de idei pe platformele online: Un studiu de caz despre „Ideea mea Starbucks", *Arab Economics and Business Journal* , 10(2), 102-111.

Howe, J. (2006). Ascensiunea crowdsourcing-ului, *Wired* , numărul 14.06,

accesat la 20 aprilie 2016, de la: http://archive.wired.com/wired/archive/14.06/crowds.html?pg=1&topic=crowds&topic set=%253E .

Jenkins, H. (2006). *Cultura convergenței: unde se ciocnesc media vechi și noi.* New York: New York University Press.

Lakhani, KR și Panetta, JA (2007). Principiile inovării distribuite. Inovații: tehnologie, guvernanță, *globalizare. Vara,* 2(3), 97-112.

Lars, H. (2014). O sinteză a literaturii despre crowdsourcing-ul în întreprinderi. *A douăzeci și a doua Conferință Europeană privind Sistemele Informatice* , Tel Aviv, Accesat la 15 februarie 2015, de pe: http://ecis2014.eu/E-poster/files/0771-file1.pdf .

Powell, WW și Snellman, K. (2004). Economia cunoașterii. *Annual Review of Sociology,* 30, 199-220.

Preece, J. și Shneiderman, B. (2009). Cadrul Cititor-Lider: Motivarea participării sociale mediate de tehnologie, *Tranzacții AIS privind interacțiunea om-calculator,* 1(1), 13-32.

Schaefer, MT (2011). **Cultură nemernică! Cum transformă participarea utilizatorilor producția culturală**. Amsterdam: Amsterdam University Press.

Surowiecki, J. (2004). *Înțelepciunea mulțimilor: De ce cei mulți sunt mai deștepți decât cei puțini și cum înțelepciunea colectivă modelează afacerile, economiile, societățile și națiunile* . New York: Doubleday.

Vukovic, M. (2009). Crowdsourcing pentru întreprinderi. *Lucrările Congresului privind Serviciile* (pp. 686-692). Societatea de Calculatoare IEEE.

Whitla P. (2009). Crowdsourcing-ul și aplicațiile sale în marketing. *Contemporary Management Research,* 5(1), 15-28.

Zhao, Y. și Zhu, Q. (2014). Evaluarea cercetării în domeniul crowdsourcing-ului: stadiul actual și direcția viitoare. *Information Systems Frontiers,* 16(3), 417-434.

Surse online

Mashable (21 octombrie 2014). *Industria publicitară a făcut pace cu crowdsourcing-ul* . Accesat la 8 mai 2016 de la: http://mashable.com/2014/10/21/the-ad-industry-has-made-peace-with-crowdsourcing/#a 5qale6Bgqq .

Mendez-Villamil, A. (9 aprilie 2014). UGC „Millenials Heart", accesat la 8 mai 2016 de pe: http://blog.crowdtap.it/2014/04/millennials-heart-ugc-infographic/ .

MLab (2009). Perspective, idei și inspirație din MLab. Numărul 12. London Business School.

Pepsico (2013). Pepsi dezvăluie prima introducere a spectacolului de pauză al Super Bowl-ului, realizată prin crowdsourcing, cu sute de fani reali. Accesat la 2 mai 2016 de la: http://pepsico.ca/en/PressRelease/Pepsi-Unveils-First-Ever-Crowd-Sourced-Super-Bowl-Halftime-Show-Intro-Featuring-02042013.html .

TINYpulse (2014). Rezultatele raportului TINYpulse din 2014 privind implicarea angajaților și cultura organizațională. Accesat la 4 mai 2016 de pe: https://www.tinypulse.com/2014-employee-engagement-raport-cultură-organizațională .

Capitolul 8

Furtul de știri: ieșirea în lumina reflectoarelor

Diana-Luiza DUMITRIU, Monica BAHNĂ

Concurând în cursa pentru atenție

Economia cunoașterii se referă atât la partajarea know-how-ului, cât și la provocările generate de o astfel de explozie informațională copleșitoare. Peisajul digital a apărut ca o cutie a Pandorei care a multiplicat oportunitățile, precum și provocările proceselor de dezvoltare și partajare a cunoștințelor. Deoarece transformarea digitală a adăugat cadrului globalizant al (inter)acțiunii o acoperire mai rapidă și la scară largă, aceasta a devenit rapid un câmp de luptă strategic în care tot mai mulți jucători au investit pentru a face față mediului de afaceri hipercompetitiv. În general, aceasta a însemnat un volum mai mare de informații, mai ușor de partajat cu mai mulți oameni într-un interval de timp mai scurt. Prin urmare, a accelerat întregul circuit al cunoașterii, deoarece informațiile circulă mai rapid și, într-o oarecare măsură, mai liber prin conexiunile create în cadrul și între platformele online.

Fără a contesta profilul centrat pe cunoaștere al economiei actuale, susținem că peisajul supraaglomerat al cunoașterii a dus la o competiție acerbă pentru atenție. Iar această competiție a devenit și mai acerbă atunci când crearea și partajarea cunoștințelor au încetat să mai urmeze un flux de sus în jos și au intrat într-o fază mai democratizată, definită de o participare extrem de eterogenă. De la actori colectivi la actori individuali, de la experți la oameni obișnuiți, de la mass-media la branduri,

toată lumea face parte din această dinamică a cunoașterii bazată pe rețea.

Revenind la economia atenției, nu este vorba atât de un nou model care vine să înlocuiască economia cunoașterii, cât mai degrabă de o abordare apărută în cadrul acesteia din urmă. Cu alte cuvinte, informația concurează pe atenția oamenilor și pe viteza cu care este partajată (Szabo & Huberman, 2010). Prin urmare, nu este surprinzător faptul că, pentru a obține o poziție dominantă în ceea ce privește atenția, actorii comerciali au intrat în această nouă logică și au investit din ce în ce mai mult în furnizarea de conținut relevant publicului lor.

Natura participativă a mediului de afaceri actual a mutat accentul de la strategiile de tip „push", care de obicei aduceau consumatorii la un punct de saturație sau chiar de repulsie în ceea ce privește comunicarea de brand, la strategiile de tip „pull" (atragere), care vizează determinarea clientului să vină la brand. Noul model inbound recunoaște valoarea consumatorilor interesați și implicați, căutând modalități de a crea conținut relevant care să le poată declanșa și atrage atenția. Totul este în concordanță cu principiile generale ale Marketingului 3.0, care este necesar să surprindă tendințele și să fie mai degrabă orizontal, nu vertical (Kartajaya, Kotler & Setiawan, 2010 *).* Dinamica rețelelor sociale și cultura digitală mereu activă caută o comunicare continuă a brandului (Turri, Smith & Kemp, 2013) pentru a se angaja în interacțiuni constante și relevante cu consumatorii și, în plus, pentru a înțelege și integra logica de co-construcție a conținutului legat de brand, la care toată lumea poate contribui.

Nevoia de a rămâne conectat și relevant pentru consumatori, evitând în același timp să cadă prins în mijloace și conținut de comunicare suprautilizate, a făcut ca jurnalismul să intre în domenii non-comerciale (Olins, 2004). În acest context, valorificarea știrilor de top, care se bucură de o vizibilitate media ridicată și domină conversația publică, poate oferi un cadru ingenios pentru ca brandurile să genereze conținut și să comunice cu consumatorii. Prin urmare, nu este surprinzător faptul că jurnalismul de brand a cunoscut o creștere a interesului atât al practicienilor, cât și al cercetătorilor (Bull, 2013), care sunt consecvenți în recunoașterea valorii sale pentru

mixul de comunicare de marketing, cu un accent clar pe modul în care a devenit o parte semnificativă a strategiei digitale în domeniul de acțiune al PR-ului. „La fel ca jurnaliștii, specialiștii în marketing învață cum este să atragă consumatori de știri și o comunitate de urmăritori în era digitală" (Dvorkin, 2012), ceea ce face ca jurnalismul de brand să fie un instrument de marketing valoros în ceea ce privește generarea și gestionarea conținutului, deoarece „capturează și vorbește despre interesele consumatorilor interconectați care își doresc conținut personalizat și conectiv" (Light, 2014).

În acest context frontier, definit în principal de un ritm accelerat al schimbărilor și de provocări majore în ceea ce privește găsirea mixului adecvat de comunicare online offline pentru branduri, apariția unor noi forme de practici de creare de conținut, cum ar fi newsjacking-ul (asupra căruia ne vom concentra mai departe în acest capitol), a venit să lărgească spectrul de instrumente de comunicare ale brandurilor.

Furtul de știri: scoaterea mănușilor din subiectele de trend

A valorifica subiectele de trend pentru a câștiga vizibilitate în media nu este o practică inovatoare în sine. Putem chiar argumenta că este probabil una dintre tacticile principale la care apelează oamenii pentru a valorifica oportunitățile de comunicare legate de context. Cu toate acestea, ceea ce David Scott (2010) a etichetat și denumit „newsjacking" duce această practică la nivelul următor, făcând-o extrem de consistentă cu schimbările și provocările aduse de peisajul digital. Cu siguranță, este vorba în continuare despre găsirea unei modalități de a face parte din conversațiile relevante, astfel încât să rămâi în centrul atenției. Pe de o parte, se pare că nu există nicio schimbare semnificativă în această dimensiune intenționată *(„De ce?")* a practicii, care continuă să profite de popularitatea unei știri pentru a atrage atenția asupra ta și a poveștii tale. Pe de altă parte, procesul dincolo de aceasta *(„Cum")* și conținutul generat prin intermediul acesteia *(„Ce"?)* sunt cele care au

făcut din newsjacking o practică în trend în mixul actual de comunicare a brandurilor, deoarece reflectă și integrează schimbările aduse de transformarea digitală.

Cele două axe principale pe care le considerăm definitorii pentru procesul general de deturnare de știri sunt legate de intervalul de timp și de relevanța rezultatului deturnării de știri. Cu toate acestea, susținem că există un paradox interesant încorporat în fiecare dintre aceste două componente. Înțelegerea echilibrului dinamic care reiese din aceste presupuse paradoxuri permite o mai bună gestionare a utilizării deturnării de știri.

Există o mare consecvență în afirmația că timpul este elementul cheie în deturnarea de informații, deoarece valorificarea atenției reflectoarelor implică crearea de conținut în timp real. Într-o oarecare măsură, este ca o cursă pentru atenție; cu cât intri mai repede în cursă și cu cât timpul tău de reacție la start este mai bun, cu atât sunt mai mari șansele de a ajunge printre câștigători. Practicile de deturnare de informații sunt, așadar, mobilizate pentru a valorifica puterea marketingului în timp real (Hunter & Burkhart, 2011). Acest lucru este în concordanță cu faptul că, într-un context în care lumea digitală a permis o creștere semnificativă a vitezei și amplitudinii difuzării informațiilor, reacțiile prompte pot deveni un avantaj competitiv valoros.

Observând că conversațiile se desfășoară cu o asemenea viteză și viteză încât este nevoie de regândirea întregii abordări pentru a face parte din ele, David M. Scott aduce în prim-plan necesitatea ca newsjacking-ul să se concentreze pe construirea și relatarea poveștii tale „chiar acum”. Mai mult, vorbim despre două straturi interconectate ale acestui impuls în timp real: subiectul fierbinte sau știrea de ultimă oră în sine și reacția rapidă generată prin newsjacking. Atât sursa, cât și rezultatul procesului de newsjacking, se referă, așadar, la conținut actualizat și partajarea instantanee a acestuia. Acesta este unul dintre motivele care explică diada puternică dintre newsjacking și social media, deoarece aceasta din urmă oferă mijloacele adecvate de a reacționa într-un interval de timp scurt și are un algoritm exponențial de răspândire a conținutului. Mai mult, intrarea în această rotire centrifugă a știrilor

de top înseamnă câștigarea vizibilității și a priorității în a face parte din conversațiile în tendințe.

Paradoxul este că, pentru a fi competitiv în această cursă a sprinterilor de tip newsjacking și pentru a-ți îmbunătăți timpul de reacție, trebuie să te antrenezi și chiar să-ți planifici reacția aparent spontană. Astfel, într-o oarecare măsură, newsjacking-ul eficient se referă la reacții ad-hoc în timp real, dar și la antrenament continuu pe termen lung pentru a-l realiza. Nevoia de viteză, care pare a fi câmpul de luptă strategic atunci când vine vorba de succesul unei mișcări de newsjacking, necesită o abordare adecvată atât în ceea ce privește identificarea surselor, cât și pregătirea muniției de comunicare pentru a le „deturna". Prima fază implică monitorizarea fluxului continuu de știri pentru a vedea instantaneu știrile la care ai putea contribui, implicându-te astfel în ceea ce se numea minerit de conversații online (OCM), care îți permite să afli despre ce vorbesc oamenii și să creezi conținut pe baza acestuia. A doua parte se referă mai mult la dezvoltarea unei modalități strategice și consecvente de a-ți desfășura actul de newsjacking, ceea ce ne aduce la relevanța și principiile cheie în generarea de conținut de newsjacking, care vor fi discutate în continuare.

Perioada de timp în care se desfășoară activitatea de tip newsjacking este o condiție necesară, dar insuficientă, pentru a-i garanta succesul. Ceea ce trebuie adăugat ca element cheie în ecuația newsjacking-ului este relevanța: relevanța știrii pe care o transmite și, mai mult, relevanța în termeni de asociere cu brandul. Cu alte cuvinte: „cât de relevantă este știrea despre care vorbesc?" și „care este relevanța conținutului pe care îl construiesc în jurul știrii pentru brandul/afacerea mea, pentru povestea mea?".

Ce face ca știrile să fie potrivite pentru a deveni inputul unui proces de deturnare de știri? La ce să fim atenți pentru un început bun? În primul rând, trebuie să treacă testul agendei media, adică să intre în prim-planul scenei, astfel încât să atragă atenția publicului. Întrucât deturnarea de știri va genera conținut de nivel secundar legat de știri, trebuie să existe o vizibilitate constantă și o resursă de interes pe care să se poată valorifica. Aceasta explică de ce deturnarea de știri este de obicei direcționată către

evenimentele media, deoarece acestea ajung la un public larg și îl implică în ceea ce Dayan și Kats (1992, p.1) au numit „mari sărbători ale comunicării de masă". Cu toate acestea, datorită rolului tot mai mare al culturii populare în societatea actuală (Grindstaff, 2008; McGuigan, 2010), există o preferință clară pentru acest tip de subiecte și evenimente. Adresabilitatea largă și natura lor distractivă le fac o alegere mai sigură, în timp ce predictibilitatea vizibilității lor media asigură că oamenii vor vorbi despre ele.

Și totuși, nu este suficient să identifici știrile care se află pe creasta valului de tendințe. Principala provocare este să treci de la a fi doar un „parazit" al acestor știri la a crea un conținut care are propria poveste de spus. Scopul nu este să faci parte din conversație întrerupând-o, ci mai degrabă găsind o modalitate de a contribui la ea. Și acest lucru ar putea fi la fel de mult despre cât de relevantă este știrea pentru brandul/afacerea ta, cât și despre cât de relevantă poți face știrea pentru brandul/afacerea ta. Cu toate acestea, impunerea unui mesaj de brand acolo unde nu-i este locul poate face mai multe daune decât decizia de a nu intra în conversație, deoarece se poate întoarce împotriva ta.

Aici apare al doilea paradox: construirea unui conținut care să vorbească despre brandul/afacerea ta, folosind povestea și momentul din prim-plan al altcuiva. Într-o oarecare măsură, putem chiar argumenta că, pe lângă presiunea timpului pe care am discutat-o anterior, „newsjacking" vine cu o dublă presiune de diferențiere: procesul continuu de diferențiere față de concurenții de pe piața din care faci parte și noua luptă pentru diferențierea reacției tale la „newsjacking" de altele similare, construite în jurul aceluiași subiect. Și, mergând mai departe, este, de asemenea, o căutare a unei modalități de a rămâne conectat la știrea originală, oferind în același timp un sentiment de diferențiere. „Newsjacking" nu este ciclul redundanței de a împărtăși aceleiași știri într-un mod diferit, ci, în primul rând, despre utilizarea știrilor ca o oportunitate de a vorbi și de a te concentra asupra brandului/afacerii. Este vorba, mai mult sau mai puțin, despre diferența dintre a folosi scena pentru a spune același lucru sau a folosi scena pe care ți-o oferă știrea originală care o deține pentru a-ți desfășura

propriul act.

Când vine vorba de relevanță, putem reflecta și asupra relației dintre subiectul de referință și conținutul de tip newsjacking în sine, în ceea ce privește secvența de expunere a telespectatorilor. Indiferent dacă sunteți deja familiarizați cu știrile originale atunci când sunteți expuși la conținutul de tip newsjacking sau, dimpotrivă, conținutul de tip newsjacking este primul contact mediat cu știrile, legătura dintre cele două trebuie să fie relevantă. Argumentăm că discuția generată în jurul practicilor de newsjacking tinde să considere de la sine înțeleasă familiaritatea cu știrile înainte de a fi expus la conținutul de tip newsjacking. Cu toate acestea, abordarea secvenței complementare ajută la înțelegerea dualității ciclului de vizibilitate, deoarece nu există un transfer unidirecțional de vizibilitate de la știrile generale la conținutul specific de tip newsjacking, ci mai degrabă un schimb de vizibilitate între cele două. În ce măsură este înțelegerea unui conținut de tip newsjacking constrânsă și dependentă de expunerea anterioară la știrile pe care se bazează? Ce se întâmplă atunci când nu aveți cadrul general al știrilor-sursă în care să plasați procesul de creare a sensului prin newsjacking?

Ultimul aspect pe care dorim să-l abordăm înainte de a discuta despre o știre de succes prin furt de știri este că, deși se bazează pe aceleași principii generale, utilizarea sa concretă în PR și publicitate scoate la iveală abordări diferite și, în cele din urmă, tipuri diferite de conținut. Primul aspect se referă mai mult la convingerea jurnaliștilor și la câștigarea celui de-al doilea paragraf. Așadar, pentru a intra în prim-plan, jurnalistul trebuie să fie convins să vă ofere rolul și să vă selecteze știrea pentru a fi pusă în scenă, astfel încât publicul larg să o vadă. Atunci când se utilizează furtul de știri în publicitate, totul se încadrează în logica mai largă „faceți zgomot-faceți știri-faceți schimbare” (Thrall et al., 2008, p. 363). Este mai spectaculos decât utilizarea furtului de știri în PR, deoarece își propune să genereze buzz și valuri de recomandări (WOM), deoarece WOM a fost mult timp văzut ca un mecanism de comunicare ingenios, performand chiar mai bine decât marketingul plătit în ceea ce privește succesul organic (Misner, 1999). Cu toate acestea, WOM a fost cu siguranță

impulsionat de rețelele de socializare, care au amplificat atât viteza, cât și acoperirea mesajului.

Scufundare în întuneric: Pole position-ul lui Oreo în Super Bowl Blackout din 2013

După ce am discutat coordonatele generale ale practicii de deturnare de știri, ne vom concentra acum asupra unei știri de succes care ne permite să punem accentul atât pe potențialul evenimentelor media de a declanșa reacții la deturnare de știri, cât și pe conținutul deturnare de știri în sine.

Contextul general: Super Bowl-ul a devenit unul dintre principalele evenimente media care valorifică nu doar popularitatea competiției sportive în sine, ci și piața celebrităților construită în jurul vedetelor sportive și spectacolul distractiv creat în jurul evenimentului. Natura „vortextuală" a unui astfel de megaeveniment (Whannel, 2002), adică difuzarea rapidă a tuturor elementelor legate de aceste evenimente către un public larg și eterogen, îl face un subiect ingenios de acoperit în mass-media și, implicit, un subiect de conversație „fierbinte". Super Bowl-ul continuă să fie clasat pe primul loc în ceea ce privește valoarea mărcii, cu o creștere de 580 de milioane de dolari americani în 2015, conform statista.com *(Cele mai valoroase mărci de evenimente sportive din întreaga lume în 2015,* 2016) față de 2013, când, deși a depășit megaevenimente sportive precum Jocurile Olimpice sau Cupa Mondială FIFA, a atins un nivel al valorii mărcii de 464 de milioane de dolari americani (Ozanian, 2013, Forbes). Aceasta reflectă interesul general față de eveniment, care, potrivit statista.com, a avut o audiență TV constantă de peste 105 milioane în ultimii 7 ani *(audiența TV a Super Bowl-ului în Statele Unite din 1990 până în 2016,* 2016).

Intriga : Super Bowl XLVII este amintit în primul rând pentru pana de curent care a oprit meciul timp de aproximativ 34 de minute și a întrerupt transmisiunea televizată internațională. Și ce poate fi mai ingenios în ceea ce privește acoperirea media și agitația pe rețelele sociale decât prima pană de curent din istorie chiar în mijlocul unuia dintre cele mai captivante evenimente media? Acesta este genul de

subiect care atrage atenția tuturor, deoarece are acel element de surpriză incitant care dinamizează conversația din jurul evenimentului. *Ce? Când? Cum? Cine? De ce?* - toată lumea a fost interesată atât să afle mai multe, cât și să facă remarci și să speculeze asupra incidentului.

„Vedeta" principală: Oreo este unul dintre primele branduri globale care a îmbrățișat procesul de „newsjacking" și l-a transformat într-una dintre principalele abordări în generarea de conținut captivant pentru rețelele sociale. În 2012, cu ocazia sărbătoririi a 100 de ani și în încercarea de a poziționa brandul ca parte a culturii pop, campania Oreo Daily TWIST s-a concentrat în principal pe „newsjacking". Acoperind știri de ultimă oră și subiecte de interes major, a urmărit să le reformula într-un mod jucăuș și distractiv, încurajând oamenii să aibă o abordare deschisă a ceea ce se întâmplă în jurul lor. Prin urmare, reacția rapidă și inspirată la întreruperea curentului din Super Bowl a fost în concordanță cu „culture jacking-ul cu un simț al umorului și fanteziei" al Oreo (*Oreo Is One Smart Cookie,* 2014).

Aventura furtului de știri: La ora 19:48, la mai puțin de 30 de minute după ce s-au stins luminile în timpul meciului de Super Bowl (19:30), tweet-ul Oreo „Pană de curent? Nicio problemă" a fost însoțit de o imagine cu un fursec Oreo pe un fundal întunecat, asociată cu textul „Încă poți face scufundări pe întuneric" (Fig. 8.1.)

Figura 8.1. Tweet-ul lui Oreo despre întreruperea curentului din Super Bowl-ul din 2013

Trecând la elementele cheie ale unei mișcări de succes de furt de știri, reacția Oreo la întreruperea curentului din Super Bowl a venit în cel mai bun moment pentru a identifica și a valorifica la maximum momentul știrii de ultimă oră, adică atunci când știrile sunt încă brute, nefiltrate și neprocesate de jurnaliști (Scott, 2010). Astfel, reacția în timp real a permis Oreo să obțină o poziție dominantă în conversația care a apărut în jurul subiectului și să profite de faptul că a fost printre primii care s-au conectat la efectul de bulgăre de zăpadă e-WOM declanșat de incident.

În ceea ce privește relevanța, Oreo a reușit să evite să fie prins în povestea „pană de curent" de la Super Bowl și a folosit-o ca pe o oportunitate excelentă de a „deturna" atenția și conversația către propria poveste. Cu toate acestea, există trei aspecte principale care au convergut în alimentarea succesului acestei știri. Primul se referă la umorul care a condimentat mesajul brandului și a sporit atributele jucăușe și distractive ale brandului Oreo. Acest lucru este în conformitate cu promisiunea brandului, deoarece, citându-l pe Hajinlian, manager de brand Oreo, „se străduiesc să-i implice (pe consumatori) într-un mod jucăuș și vesel, ceea ce sperăm că îi ajută să ia viața puțin mai puțin în serios și să rămână conectați la brandul nostru." (*Oreo Is One Smart Cookie,* 2014). Faptul că a râs de întreaga situație neașteptată („Încă poți face o cufundare în întuneric") și a încerca să găsești o nouă perspectivă pentru a o depăși („Punere de curent? Nicio problemă.") întărește spiritul jucăuș al lui Oreo.

Mergând mai departe, următorul aspect care merită analizat este modul în care au reușit să facă legătura cu știrile de ultimă oră într-un mod simplu, dar relevant și natural. În ciuda faptului că nu a existat nicio referire explicită la Super Bowl, momentul perfect, referința indirectă la întreruperea știrilor - „Pană de curent?" și execuția grafică concentrată pe acest joc lumină-întuneric au permis o potrivire ușoară între tweet-ul lui Oreo și știrile despre întreruperea știrilor de la Super Bowl. Mai mult, această reprezentare vizuală a combinației contrastante lumină-întuneric se potrivește cu imaginea produsului biscuiților Oreo crem alb - cacao negru. Ultimul aspect pe care dorim să-l abordăm este natura captivantă a tweet-ului. Deși funcționează ca o întrebare retorică, această structură simplă de întrebări și

răspunsuri, cu care tweet-ul începe cu „Pană de curent? Nicio problemă", oferă un cadru de conversație foarte prietenos, între colegi. Mai mult, abordarea simplă a soluționării problemelor din tweet se joacă cu o soluție distractivă legată de brand, pentru a calma valul de agitație generat de incidentul Super Bowl, atât offline, cât și online. A existat, de asemenea, un îndemn implicit la acțiune, jucând aceeași carte amuzantă pentru a-i liniști pe consumatori că „încă beau în întuneric", referindu-se, prin urmare, la imaginea clasică a bomboanelor Oreo în lapte.

Una peste alta, așa cum a declarat Hajinlian, managerul de brand Oreo, „acest moment a contribuit la influențarea modului în care noi (Oreo) interacționăm cu fanii astăzi despre ce se întâmplă în viața lor și în lumea din jurul nostru", deoarece conversațiile sociale nu sunt declanșate de noroc, ci apar atunci când un brand își dă seama de ce sunt pasionați fanii săi și răspunde cu conținut autentic *(Oreo Is One Smart Cookie,* 2014).

Finalul fericit: Ce înseamnă, de fapt, un „newsjacking" reușit? Pe de o parte, avem agitația de pe rețelele sociale în jurul reacției la Oreo, care, în prima oră, a fost retweet-uit de 10.000 de ori, conform AdAge (Ives & Parekh, 2013), primind peste 18.000 de aprecieri și 5.000 de distribuiri pe Facebook, ajungând la aproximativ 16.000 de retweet-uri și 21.000 de aprecieri pe Facebook. Pe de altă parte, există impresionanta acoperire media câștigată (cu peste 525 de milioane de afișări media câștigate) pe care a generat-o „tweet-ul genial de blackout" al lui Oreo (Terdiman, 2013). Cu alte cuvinte, mișcarea de „newsjacking" a lui Oreo a generat propriile valuri de agitație în mass-media, determinând oamenii să vorbească despre ea și, astfel, trecând de la a fi parte a conversației despre blackout-ul Super Bowl la a deveni un subiect de conversație în sine. Recenziile favorabile din mass-media aduse tweet-ului Oreo de la Super Bowl au transformat-o într-un punct de referință în ceea ce privește utilizarea inteligentă a rețelelor sociale și practicile de știri furate și au fost urmate de mai multe clasamente de top și premii (Premiile Cannes Lion), fiind considerată Cea Mai Bună Invenție de Social Media de către Adweek în 2013.

Morala poveștii despre tweet-ul cu Oreo blocat: Evenimentele media vin nu doar

cu oportunități excelente de furt de știri, ci și cu un nivel ridicat de concurență în ceea ce privește valorificarea poveștii, deoarece toată lumea este acolo încercând să facă parte din aceste conversații de top și să genereze conținut captivant legat de eveniment. Cu toate acestea, atunci când te confrunți cu știri de ultimă oră despre un eveniment media care a generat 231.500 de tweet-uri pe minut (McHugh, 2013), așa cum s-a întâmplat și cu blocarea Super Bowl-ului, performanța marketingului în timp real se bazează în principal pe a fi cât mai rapid și relevant posibil. Oamenii se așteaptă ca brandurile să se conecteze la aceste evenimente, așa că provocarea este să le câștigi atenția cu ceva diferit, dar totuși relevant și consistent cu poziționarea brandului. Mai mult, este vorba despre a face acest lucru rapid și de a prelua conducerea conversației. Revenind la analogia cu sprinterul, acest lucru necesită antrenament continuu și o întreagă echipă în spate pentru a face din acest interval de timp de reacție de 11 minute un avantaj competitiv semnificativ. După cum scoate în evidență majoritatea acoperirilor mediatice ale cazului Oreo, generarea rapidă de conținut s-a datorat echipei SWAT de social media (Bunzel, Schwartz & Oyster, 2013), care era pregătită să profite de fereastra de întrerupere a divertismentului generată de pană de curent. Aceasta, la rândul său, a devenit o oportunitate perfectă pentru alte forme de conținut distractiv cu care oamenii s-ar putea identifica și cu care să interacționeze, în timp ce se agitau despre incidentul Super Bowl. Au existat, desigur, mișcări similare de furt de știri și din partea altor mărci (de exemplu, Tide, Audi, Walgreens, Calvin Klein etc.), dar combinația de conținut relevant și distractiv cu reacția rapidă a Oreo a fost suficientă pentru a-i asigura poziția de lider în ceea ce privește implicarea și puterea de buzz. Prin urmare, nu este surprinzător faptul că multe articole și studii de caz despre reacția Oreo pe rețelele de socializare la pana de curent sunt încadrate într-o logică educațională, ca „lecția” de învățat / „cum să” utilizezi rețelele de socializare în momentele de maximă audiență (Boies, 2013).

De la entuziasm la saturație: recunoașterea provocărilor legate de furtul de știri

Dinamica rețelelor sociale și noua viteză a e-WOM au adus nevoia de a redefini și reîmputernici utilizarea știrilor de ultimă oră ca surse pentru generarea de conținut și practici de marketing în timp real. Mai mult, în încercarea de a evita efectul de bumerang al copleșirii consumatorilor cu aceleași mesaje persuasive centrate pe brand, specialiștii în marketing au început să caute modalități alternative de a se conecta cu consumatorii și de a-i implica în interacțiuni mai autentice. Acest context a favorizat valul de practici de „newsjacking", care vizează creșterea relevantă a conversației dintre brand și consumator și conectarea acesteia cu dinamica socială mai largă și cu agenda media. Cu toate acestea, este vorba atât de valorificarea la maximum a subiectelor fierbinți și a ferestrei lor de vizibilitate media, cât și de utilizarea acestui context pentru a spune povestea brandului și a implica consumatorul în conversație.

Pe măsură ce devine un trend, fiecare practică de marketing este atrăgătoare pentru branduri și, prin urmare, crește concurența pentru a fi auzit și a atrage atenția asupra poveștii lor. Într-o oarecare măsură, se așteaptă ca brandurile să adopte tendința de „newsjacking", ceea ce poate duce la supraaglomerarea spațiului de comunicare al mărcii. Mai mult, atunci când se confruntă cu evenimente media planificate în prealabil, cum ar fi competițiile sportive internaționale (Jocurile Olimpice, Super Bowl, Cupa Mondială, turneele de Grand Slam de tenis etc.), ceremoniile de premiere a filmelor sau muzicii (Premiile Oscar, Festivalul de la Cannes, Globul de Aur, Premiile Muzicale Billboard etc.), „newsjacking" a devenit una dintre principalele abordări în generarea de conținut pentru rețelele sociale. Astfel, elementul de diferențiere și surpriză în utilizarea „newsjacking" nu mai reprezintă un avantaj competitiv constant, mutându-se accentul pe depășirea concurenților în ceea ce privește intervalul de timp de reacție și relevanța reală a conținutului. În acest sens, povestea de succes a bomboanelor Oreo despre cum să

preia conducerea conversației online pe tema întreruperii curentului din Super Bowl scoate în evidență rolul semnificativ al (re)acționării într-un interval de timp scurt și al (re)formării știrilor într-un mod relevant și captivant, care este în concordanță cu imaginea mărcii.

O analogie care ar putea fi revelatoare în înțelegerea modului în care funcționează deturnarea de știri este cea a procesului de deturnare de știri, similar cu cel de gestionare a crizelor, necesitând astfel o monitorizare constantă, o celulă de „deturnare" bine antrenată și o reacție rapidă la eveniment. Studiile ulterioare se pot concentra, așadar, atât asupra procesului de deturnare de știri în sine, cât și asupra furnizării unei analize aprofundate a conținutului deturnării de știri, punând accentul pe predictorii ai performanței consumatorilor.
implicarea și puterea virală sau pe relevanța și consecvența acestui tip de conținut pentru imaginea mărcii.

Referințe

Bull, A. (2013). *Jurnalism de brand.* Londra: Routledge.

Dayan, D. și Katz, E. (1992). *Evenimente media. Transmiterea în direct a istoriei.* Cambridge, MA: Harvard University Press.

Grindstaff, L. (2008). Cultură și cultură populară: un caz pentru sociologie. *Analele Academiei Americane de Științe Politice și Sociale,* 619(1), 206-222.

Kartajaya, H., Kotler, P. și Setiawan, I. (2010 *). Marketing 3.0: De la produse la clienți și la spiritul uman.* Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.

McGuigan, J. (2010). *Analiză culturală.* Londra: Sage Publications.

Olins, W. (2004). *Despre brand.* Londra: Thames & Hudson.

Szabo, G. și Huberman, BA (2010) *Prezicerea popularității conținutului online.* Proceedings of the ACM, 53(8), 80-88.

Scott, DM (2010). **Newsjacking: Cum să-ți incluzi ideile într-o știre de ultimă oră și să generezi o acoperire mediatică abundentă**.* Hoboken, NJ: John Wiley &

Sons.

Thrall, AT, Lollio-Fakhreddine, J., Berent, J., Donnelly, L., Herrin, W., Paquette, Z., Wenglinski, R. și Wyatt, A. (2008). Puterea vedetelor: susținerea vedetelor și evoluția sferei publice. *Revista Internațională de Presă/Politică,* 13(4), 362-385.

Turri, AM, Smith, KH și Kemp, E. (2013). Dezvoltarea unui angajament afectiv față de brand prin intermediul rețelelor sociale. *Journal of Electronic Commerce Research,* 14(3), 201-204.

Whannel, G. (2002). *Vedete sportive din mass-media, masculinități și moralități.* Londra: Routledge.

Surse online

Boies, J. (4 februarie 2013). Pana de curent din cauza Super Bowl: Cum să utilizați rețelele sociale în momentele de vârf. *Marketing Cloud.* Accesat la 27 aprilie 2016 de la: http://www.marketingcloud.com/blog/super-bowl-blackout-how-to-use-social-media-during-prime-moments/

Bunzel, D., Schwartz, L. și Oyster, E. (4 martie 2013). Studiu de caz al echipei SWAT pe rețelele de socializare: Tweet-ul Oreo de la Super Bowl. *Digital wave.* Accesat la 8 mai 2016 de pe: http://digitalmediaix.com/social-media-swat-team-case-study-the-oreo-super-bowl-tweet/#.V0QTGb6cxf2 .

Dvorkin, L. (3 octombrie 2013). În interiorul Forbes: Nașterea jurnalismului de brand și de ce este benefic pentru industria știrilor. *Forbes* . Accesat la 20 aprilie 2016 de la: http://www.forbes.com/sites/lewisdvorkin/2012/10/03/inside-forbes-the-birth-of-brand-journalism-and-why-its-good-for-the-new-business/#3d784e482107 .

Ives, N. și Parekh, R. (3 februarie 2013). Marketerii profită de pană de curent la Super Bowl cu campanii Twitter în timp real. Echipele de social media de la Oreo, Audi, Tide și VW reacționează rapid. *Advertising Age* . Accesat la 15 mai 2016 de pe http://adage.com/article/special-report-super-bowl/marketers-sart-super-bowl-pană-de-cură-twitter/239575/

Light, L. (21 iulie 2014). Jurnalismul de brand este un imperativ modern de marketing. Cum influențează jurnalismul de brand managementul mărcii. *AdvertisingAge.* Accesat la 15 aprilie 2016 de la: http://adage.com/article/guest-columnists/brand-journalism-a-modern-marketing-imperative/294206/ .

McHugh, M. (4 februarie 2013). Pana de curent din timpul Super Bowl a generat 231.500 de tweet-uri pe minut și alte cifre de pe rețelele sociale. Digital Trend. Accesat la 2 mai 2016 de la: http://www.digitaltrends.com/social-media/super-bowl-and-social-media-stats/#ixzz49U1EprnJ .

Ozanian, M. (11 octombrie 2013). *Forbes Fab 40: Cele mai valoroase mărci sportive din lume 2013, Forbes.* Accesat la 25 aprilie 2016 de pe: http://www.forbes.com/sites/mikeozanian/2013/10/11/the-forbes-fab-40-the-worlds-most-valuable-sports-brands-2013-2/#7 fcb72b12e99.

Terdiman, D. (3 februarie 2013). Cum a câștigat Super Bowl-ul genial tweet-ul despre pană de curent al lui Oreo. În timp ce Superdome-ul din New Orleans era aproape întunecat, gigantul producător de fursecuri a trimis un tweet care a dovedit puterea stăpânirii rețelelor sociale. *CNET* . Accesat la 12 mai 2016 de la: http://www.cnet.com/news/how-oreos-brilliant-blackout-tweet-won-the-super-bowl/ .

*** Statista.com (2016), *Cele mai valoroase branduri de evenimente sportive la nivel mondial în 2015 (în milioane de dolari americani)* **.** Accesat la 7 mai 2016 de la: http://www.statista.com/statistics/253353/brand-value-of-sport-events-worldwide/

*** Statista.com (2016), *Numărul de telespectatori ai Super Bowl-ului în Statele Unite din 1990 până în 2016 (în milioane)* **.** Accesat la 7 mai 2016 de la: http://www.statista.com/statistics/216526/super-bowl-us-tv-viewership/

*** *Absolvent câștigă două premii Cannes Lion pentru tweet-ul despre Oreo de la Super Bowl* (27 iunie 2013). Accesat la 17 mai 2016 de la:

http://blogs.webster.edu/webstertoday/2013/06/27/roberto-salas-06-wins-two-cannes-lion-awards-for-oreo-super-bowl-tweet/ .

Capitolul 9

Facebook ca instrument de comunicare în mediul academic: o perspectivă din partea studenților

Raluca BUTUROIU, Georgiana UDREA, Oana ȘTEFĂNIȚĂ

Introducere

Studiile de cercetare de până acum sugerează că „rețelele sociale sunt noul trend" (VanDoorn & Eklund, 2013, p. 1). Cu alte cuvinte, cercetătorii tind să fie de acord că dezvoltarea site-urilor de socializare, cum ar fi Facebook, Twitter, Instagram, LinkedIn sau MySpace, reprezintă cele mai recente provocări la care oamenii sunt expuși și la care trebuie să răspundă (Al-Bahrani & Patel, 2015; ChanLin, 2008; Fewkes & McCabe, 2012; Kent, 2013; Kent & Leaver, 2014). Noile tehnologii ar putea funcționa ca un mijloc de transport, conducând oamenii către un drum mai provocator, dominat de conectivitate permanentă, comunicare instantanee și libertate nemărginită. Cu alte cuvinte, „noile tehnologii promovează sentimentul unei noi normalități" (Wankel & Wankel, 2012, p. 1), ceea ce înseamnă că evoluția tehnologică aduce o dimensiune inovatoare în viața oamenilor.

În acest context, noua lume digitalizată și schimbările provocate de aceasta sunt intens discutate de cercetători în domenii variate, de la cel medical (Moubarak, Guiot, Benhamou, Benhamou & Hariri, 2010), la cel al afacerilor (Abedin, 2016; Crews & Stitt-Gohdes, 2012) și sala de clasă (Asterhan & Hever, 2015; Demirbilek, 2015;

Lawson, Kleinholz & Boodle, 2011; Perez Mendez, Le & De La Cruz, 2014; Ponnudurai & Jacob, 2014; Prescott, 2014; Prescott, Stodart, Becket & Wilson, 2013). Printre schimbările fundamentale, cercetătorii includ „o schimbare în modul în care producem și împărtășim idei și schimbăm cunoștințe" (Robbie & Zeeng, 2008, p. 153). Acest nou mediu cuprinde o mai mare cooperare, atât la nivel local, cât și global, o participare sporită și un rol mai activ din partea utilizatorilor. Utilizatorii rețelelor de socializare sunt aproape invitați să devină actori activi în domeniul construirii sensului, nu doar în a-l considera de la sine înțeles (Bee Choo & Abdullah, 2014; Mason & Rennie, 2008; Puhl, Tsovaltzi & Weinberger, 2015; Vitak & Ellison, 2012). Cu alte cuvinte, rețelele de socializare par să producă o serie de transformări, care cu siguranță necesită atenția cercetătorilor, deoarece, în această atmosferă în continuă schimbare, există o probabilitate mare ca unele schimbări pozitive să se transforme în rezultate negative (Fewkes & McCabe, 2012; Perez Mendez et al., 2014).

Noutatea acestei lucrări de cercetare constă în capacitatea sa de a combina idei dintr-o vastă literatură din domeniul rețelelor de socializare cu descoperiri empirice. Lucrarea își propune să dezvăluie atât principalele tendințe teoretice, cât și percepțiile studenților cu privire la utilizarea Facebook ca instrument de învățare în învățământul superior. Pentru a atinge acest scop, lucrarea oferă câteva perspective teoretice din literatura de specialitate, precum și câteva descoperiri importante bazate pe realitate. Cadrul teoretic și cel empiric urmează o structură bazată pe oglindă. Fiecare parte teoretică își va găsi teren în secțiunea empirică și invers. Lucrarea are trei părți principale - prima se referă la schimbările pe care Facebook le implică la nivel educațional, a doua se referă la utilizarea Facebook ca instrument de comunicare în mediul academic, iar a treia subliniază rolul viitor jucat de Facebook în mediul de învățare.

Facebook și schimbările pe care le implică la nivel educațional

În ceea ce privește sectorul educațional, cercetătorii sugerează că site-urile de

socializare în general și Facebook în special au venit cu o serie de transformări la nivel social. Majoritatea sunt legate de conceptul de capital social, definit de Bourdieu și Wacquant (1992, p. 14) ca fiind „suma resurselor, reale sau virtuale, care se acumulează unui individ sau unui grup în virtutea deținerii unei rețele durabile de relații mai mult sau mai puțin instituționalizate de cunoaștere și recunoaștere reciprocă" (vezi și Ellison, Steinfeld & Lampe, 2007; Lampe, Ellison și Steinfeld, 2008). Creat inițial pentru a conecta cu ușurință oameni din diferite comunități și în scopuri informaționale, Facebook a devenit un instrument util în contextul academic. Majoritatea tind să se conformeze ideii că Facebook a exercitat o influență serioasă nu numai în comunitățile mai prietenoase, dar informale, ci și în cele mai formale. Potrivit lui Robbie și Zeeng, există noi modele la nivelul diferitelor comunități care „conțin posibilități ce facilitează interacțiunile sociale și abordările inovatoare ale experiențelor de predare și învățare" (2008, p. 153). Cu toate acestea, în ciuda numărului mare de studii în domeniu, schimbările pe care Facebook le-a adus în sala de clasă sunt încă discutabil.

Mason și Rennie (2008, pp. 4-5) sugerează că unele dintre cele mai importante schimbări care vin odată cu utilizarea rețelelor de socializare (de exemplu, Facebook) în educație sunt legate de patru aspecte. Primul se referă la o renegociere a rolurilor dintre emițător și receptor, ceea ce înseamnă că utilizatorii sunt liberi să „se implice activ în construirea propriei experiențe, mai degrabă decât să absoarbă pasiv conținutul existent" (2008, p. 4). Al doilea și al treilea se referă la reîmprospătarea permanentă a conținutului postat, care se bazează pe eforturile de colaborare ale utilizatorilor, fiind astfel ieftin și permițând dezvoltarea abilităților de lucru în echipă între utilizatori. Al patrulea se referă la faptul că rețelele de socializare permit apariția unor spații comune și a relațiilor intergrupale, care constituie principalele pasiuni pentru tineri și, prin urmare, ar putea servi drept factori determinanți către medii care cultivă motivația de a învăța. Aceiași autori subliniază ideea că, odată cu utilizarea rețelelor de socializare, comunicarea a fost transformată în „modul de la mulți la mulți" (2008, p. 62). Mai mult, utilizarea acestor site-uri oferă oportunitatea aproape

unică de a extinde discuțiile dincolo de spațiul tradițional al sălii de clasă, către unul mai prietenos.

Urmând o abordare a utilizării Facebook bazată pe utilizări și gratificări, Park, Kee și Valenzuela (2009, p. 731) tind să creadă că a fi un utilizator activ al Facebook și participarea la grupuri Facebook satisfac anumite nevoi sau, cu alte cuvinte, schimbă ordinea priorităților în mintea oamenilor. Principalele gratificări primite de persoanele care utilizează Facebook includ socializarea (adică întâlnirea și discuțiile cu alte persoane, precum și obținerea sprijinului colegilor și a unui sentiment de comunitate), divertismentul (adică implicarea în grupuri pentru nevoi de agrement și amuzament), informarea (adică aflarea despre evenimente din campus și din afara acestuia și alte activități legate de produse și servicii) și statutul personal (adică căutarea acceptării grupului din cauza presiunii colegilor sau încercarea de a-și dezvolta cariera) (vezi și Froget, Baghestan & Asfaranjan, 2013; Whiting & Williams, 2013). În contextul educațional, principalele satisfacții pe care studenții le-ar putea primi prin utilizarea Facebook-ului ar putea fi informațiile conexe, deoarece este incomparabil mai ușor pentru studenții din zilele noastre decât pentru cei înscriși în mediul academic acum 7-8 ani să găsească aproape toate informațiile legate de școală necesare. Cu alte cuvinte, Facebook a făcut informațiile mai accesibile, aducând-o considerabil mai aproape.

Referindu-se strict la schimbările aduse de Facebook în mediul academic, Kent (2013, p. 547) sugerează că acesta ar putea crea un spațiu pentru colaborare și comunicare cu colegii. În același timp, Facebook poate fi folosit pentru a dezvolta comunități de învățare și partajare a informațiilor, în special pentru grupuri de studenți dispersați geografic (Beutelspacher & Stock, 2011). Astfel, pornind de la această idee și de la observația că există o tendință de dezvoltare a unor noi modalități de lucru colaborative, s-ar putea concluziona că Facebook a dus la schimbări la nivel academic nu numai din partea studenților, ci și din partea instituțiilor. După cum subliniază Fox (2011, p. 2), există o „nevoie ca învățământul superior să regândească modul în care facem lucrurile și nevoia de a crea mai multe oportunități pentru a

facilita și stimula sarcini de învățare semnificative care să-i implice pe studenți în proiecte de colaborare".

Pe scurt, rețelele de socializare au indus o serie de schimbări mai mult sau mai puțin vizibile în contextul academic. Printre cele mai izbitoare se numără cele legate de dimensiunile informative și colaborative. De exemplu, informațiile prin intermediul Facebook sunt puse la dispoziția publicului larg, mai ușor și mai rapid, nu doar utilizatorilor individuali. Mai mult, posibilitățile de a partaja informații și de a deveni aproape instantaneu parte a unei comunități sunt beneficii reale ale utilizării Facebook în contextul educațional. Întrucât ambele dimensiuni implică utilizarea Facebook ca mijloc de comunicare cu colegii și profesorii, următoarea secțiune a acestei lucrări se va concentra asupra rolului comunicativ al Facebook în mediul academic.

Facebook ca mijloc de comunicare în mediul academic

Rolul jucat de Facebook în aproape toate aspectele vieții sociale este interesant *în sine* și, prin urmare, merită studiat. În special, rolul Facebook în mediile educaționale atrage atenția multor cercetători (de exemplu, Ellison, Steinfeld & Lampe, 2010; Ledbetter et al., 2011; Ledbetter & Mazer, 2014; Nkhoma et al., 2015; Piotrowski, 2015), deoarece colegiile și universitățile nu pot ignora „modernitatea și influența fără precedent a modalităților de socializare asupra studenților" (Piotrowski, 2015, p. 258) și apariția studenților din „Generația Net" (VanDoorn & Eklund, 2013, p. 4). O idee cheie a studiilor de până acum este că Facebook ar putea fi un mijloc de comunicare foarte util, în principal pentru că permite extinderea conversației și interacțiunii dincolo de limitele impuse de sala de clasă, oferind o serie întreagă de avantaje.

Comunicarea prin intermediul Facebook este un tip de comunicare mediată de calculator, care are o serie de caracteristici atractive, cum ar fi instantaneeitatea, sincronicitatea, rapiditatea și multitasking-ul. Toate aceste caracteristici contribuie la utilizarea sa adecvată în contextul educațional actual. Într-o lume în continuă mișcare,

în care toată lumea pare să se grăbească, mesajele instantanee și sincrone sunt o necesitate. Mai mult, utilizarea Facebook ca instrument de comunicare atât cu colegii, cât și cu profesorii, permite elevilor să desfășoare o serie de alte activități online, de la cercetare la scrierea temelor (VanDoorn & Eklund, 2013).

De departe, unul dintre cele mai importante avantaje legate de rolul jucat de Facebook în mediul academic se referă la potențialul său de a oferi un spațiu în care studenții „interacționează cu colegii studenți și cu profesorii, compensând adesea în anumite privințe lipsa oportunităților de discuții informale și față în față de care se bucură omologii lor din campus" (Leaver & Kent 2014, p. 61). Cu alte cuvinte, Facebook este văzut ca o resursă suplimentară, dar foarte necesară, pentru studenți. Pe de altă parte, referindu-ne la beneficiile Facebook la nivel de instructor, opiniile par a fi împărțite între cei care sunt extrem de împotriva utilizării Facebook ca instrument de comunicare și cei care încurajează studenții să se implice și să interacționeze pe această platformă socială (Leaver & Kent, 2014). Kent (2013) sugerează că, în acest domeniu larg al practicilor de comunicare online, grupurile par a fi cea mai bună metodă de utilizare a Facebook ca forum de discuții, în principal pentru că permit participanților să interacționeze foarte ușor și rapid, fără a fi nevoie să solicite prietenii de la ceilalți participanți (Irwin, Ball, Desbrow & Leveritt, 2012). Această posibilitate previne o mulțime de potențiale probleme de confidențialitate legate de utilizarea Facebook-ului, atât din partea elevilor, cât și a profesorilor.

Principala motivație pentru încurajarea utilizării Facebook ca instrument de comunicare în contexte academice este aceea că acesta ar putea îmbunătăți rezultatele studenților. Facebook pare a fi instrumentul la care educatorii „se adresează pentru a dezvolta conexiuni sociale cu studenții lor" (VanDoorn & Eklund, 2013, p. 1), deoarece aceștia presupun că comunicarea prin Facebook ar putea funcționa ca un instrument suplimentar pentru interacțiunile față în față. Facebook ar putea fi una dintre cele mai bune modalități de a încuraja interacțiunile și participarea, ducând, astfel, la îmbunătățirea experienței studenților. În acest context, studenții sunt considerați coproducători activi ai experienței universitare sau, cu alte cuvinte,

contribuie activ la co-crearea învățării și cunoștințelor. Astfel, în acest mediu dominat de rate ridicate de abandon școlar al studenților, presiune mare pentru a îndeplini așteptările impuse de piață, precum și de provocările care vin odată cu globalizarea, atât profesorii, cât și universitățile trebuie să ia în considerare și să înțeleagă în profunzime experiența studenților din propria lor perspectivă.

Mai mult, ar putea exista o mai bună înțelegere a factorilor care duc la satisfacția studenților și un interes tot mai mare în găsirea de noi modalități „de a-i implica pe studenți și de a crește valoarea și satisfacția experienței lor educaționale" (Mostafa, 2015, p. 144).

Conform lui Nkhoma și colab. (2015), valoarea academică a Facebook-ului provine din oportunitățile pe care le oferă ca mijloc de interacțiune și comunicare rapidă cu colegii, atât în cadrul, cât și în afara sălii de clasă. Aceștia susțin că comunicarea în afara orelor de curs constă în interacțiuni structurate sau nestructurate dintre elevi și profesori, care nu sunt cerute în mod specific de nevoile cursului. În acest context, comunicarea structurată se referă la interacțiuni formale (de exemplu, e-mailuri sau vizite la birou), în timp ce comunicarea nestructurată se referă la interacțiuni informale în campus sau în afara acestuia (de exemplu, conversații ocazionale înainte sau după cursuri). Acest tip de comunicare în afara orelor de curs, indiferent de forma sa, ar putea avea unele beneficii pentru retenția studenților și dezvoltarea cognitivă. Frecvența, intensitatea și calitatea interacțiunilor dintre elevi și profesorii lor au un impact serios asupra rezultatelor învățării, în sensul că toate acestea pot contribui la îmbunătățirea experienței academice a studenților.

În acest context, posibilitatea de a comunica propriile idei într-un loc mai prietenos, familiar și accesibil este mai degrabă un fapt decât un rezultat empiric. Este destul de ușor să împărtășești idei și materiale dintr-un loc destul de confortabil (adică, de acasă sau din alte medii plăcute) decât să organizezi o întâlnire într-un loc formal. Mai mult, Piotrowski sugerează că Facebook ar putea promova „practici discursive mai egalitare și participative, care se află în centrul praxisului de instruire-învățare" (2015, p. 258). Prin intermediul Facebook, studenții ar putea fi încurajați să

găsească și să evalueze materialul oferit de profesor, să ceară clarificări și să discute idei (adică, să se implice activ în activități academice). Comunicarea pe Facebook facilitează apariția unui nou tip de mediu de învățare centrat pe student, care se depășește metodele tradiționale de predare și învățare (Kent, 2013).

Mai exact, tipul de comunicare pe care îl poate permite Facebook nu este atât de restrictiv, deoarece oferă tuturor șansa de a împărtăși opinii, de a acționa și reacționa fără nicio teamă sau constrângere. Această posibilitate ar putea fi un bun stimulent pentru cei care nu sunt atât de vocali în interacțiunile față în față să își facă vocea auzită în mediul online. Cu toate acestea, este esențial de subliniat faptul că interacțiunile, sentimentul de comunitate și legăturile create online sunt limitate la niște grupuri prestabilite. Cu alte cuvinte, comunicarea pe Facebook are un potențial foarte mare de a lărgi rețelele studenților, dar este oarecum limitată de rețelele din viața reală; ceea ce explică de ce studenții care sunt mai extrovertiți în viața reală au mai multe conexiuni în mediul online.

Alți cercetători (de exemplu, Prescott, 2014) sugerează că utilizarea Facebook în mediul academic ar putea permite crearea și dezvoltarea unor *personaje online ale studenților,* un beneficiu care ar trebui luat în considerare. Posibilitatea de a crea o *persona online,* care uneori este cu adevărat necesară, ar putea fi dezvoltată prin comunicarea online în contextul educațional și continuată după absolvire, în legătură cu activitatea profesională. Comunicarea online și activitățile de pe Facebook ar putea fi folosite pentru a construi o nouă identitate online - o altă expresie a „cine ești", care ar putea funcționa ca o completare a identității sau *persona offline.* Astfel, contextul educațional poate fi mediul perfect care le permite studenților să dezvolte strategii pe termen lung de poziționare în arena socială.

Un alt aspect important legat de utilitatea comunicării pe Facebook în contexte educaționale constă în potențialul său de a consolida ideea că educatorii nu sunt chiar imposibil de contactat, ci, dimpotrivă, accesibilitatea lor este comparabilă cu cea a restului oamenilor (VanDoorn & Eklund, 2013). Uneori, posibilitatea de a iniția o conversație prin Facebook cu un instructor poate fi ciudată, deoarece, conform unor

stereotipuri, rolul instructorilor nu se încadrează în medii informale. Cu toate acestea, o intimitate nelimitată și un tip de comunicare online excesiv de personalizată între elevi și profesorii lor ar putea avea dezavantaje majore. Dacă elevii încetează definitiv să-i mai considere pe profesori drept profesori și depășesc cu mult această barieră, este foarte posibil ca comunicarea formală intenționată să se transforme în conversații colocviale, uneori nepotrivite în acest context.

În concluzie, oportunitatea utilizării Facebook ca instrument de comunicare în învățământul superior formal este o chestiune care necesită atenție. Pe lângă avantajele destul de clasice și vizibile ale comunicării online prin Facebook, care includ disponibilitatea, sincronicitatea, rapiditatea informațiilor, am putea presupune că este și mai valoros să-i mulțumim Facebook-ului pentru oportunitatea subtilă de a crea și construi cunoștințe (Kent, 2013, p. 562). Cu toate acestea, ne putem întreba cum vor schimba rețelele sociale procesul de predare și învățare? Care sunt utilizările viitoare ale Facebook în mediul academic? Secțiunea următoare se va concentra pe răspunsurile la aceste întrebări.

Viitorul Facebook-ului ca instrument de învățare

Majoritatea pare să fie de acord cu ideea că, în cadrul acestei tendințe actuale către învățarea flexibilă, care se referă în principal la gestionarea timpului, Facebook este un instrument de învățare care oferă suficiente funcționalități pentru a satisface atât nevoile instituționale, cât și pe cele individuale (VanDoorn & Eklund, 2013). Cu toate acestea, având în vedere vremurile care se schimbă foarte repede, există câteva aspecte de luat în considerare în legătură cu viitoarele utilizări ale Facebook în contexte educaționale.

Așa cum s-a explicat mai sus, Facebook este un instrument adecvat pentru a fi utilizat în mediul de învățare. Cu toate acestea, există unele dezavantaje posibile (de exemplu, probleme de securitate, autenticitate, estomparea funcțiilor și supraîncărcarea cu date) care ar putea alimenta apariția unei atitudini de evitare a

utilizării sale în procesul de învățare (Toland, 2013). De exemplu, în comparație cu alte sisteme de gestionare a cursurilor utilizate pentru învățarea online și/sau mixtă, cum ar fi *Blackboard, Moodle* sau *Engage,* Facebook oferă un set complet de alte funcții care nu au deloc legătură cu educația. Deși interesante și atrăgătoare, aceste caracteristici ar putea fi factori care distrag atenția studenților, determinându-i să sufere de sindromul „oboselii Facebook" (Leaver & Kent, 2014, p. 61).

Linia de delimitare dintre implicarea în învățare și distragerea atenției este destul de subțire. Aceasta înseamnă că instructorii trebuie să specifice clar distincția dintre divertisment și implicarea intelectuală, deoarece natura diferitelor funcții audio-video disponibile prin intermediul Facebook poate captiva cu ușurință studenții, dar este important de menționat că implicarea vizuală nu se traduce într-una intelectuală. De fapt, aceste stimulări multimedia multiple ar putea „interfera cu procesarea cognitivă mai profundă, esențială pentru învățare" (Fewkes & McCabe, 2012, p. 93). Cu alte cuvinte, multiplele funcții utile disponibile prin intermediul Facebook s-ar putea transforma, în mod neintenționat, în funcții antagoniste (adică, rolul Facebook ar putea trece cu ușurință de la un instrument de învățare la unul de distragere a atenției).

O altă caracteristică pozitivă a Facebook-ului care ar putea cauza efecte negative este legată de faptul că elevii trebuie să fie mai conștienți de faptul că comportamentul lor online ar putea lăsa în urmă „o amprentă digitală" (Prescott și colab., 2013, p. 2). Prescott și colab. (2013) susțin că utilizarea neprofesionistă a Facebook-ului ar putea avea consecințe negative neașteptate asupra elevilor, prin divulgarea de informații și comportamente. Astfel, dacă aceste lucruri sunt luate în considerare, posibila utilizare a Facebook-ului în contextul educațional va fi reconsiderată. Cu toate acestea, aceste dezavantaje latente nu vor deveni problematice dacă elevii devin mai conștienți de modul în care utilizează Facebook în activitățile lor curente.

Pe lângă potențialele dezavantaje care ar putea duce la necesitatea găsirii unei alternative la Facebook ca instrument de învățare, există și alte opinii mai optimiste, care consideră Facebook un posibil instrument de învățare, dar nu singurul. Așa cum sugerează Ractham și Firpo (2011), există o gamă largă de instrumente digitale care

pot fi utilizate pentru a îmbunătăți comunicarea, interacțiunea și colaborarea între studenți sau între profesori și studenți. De exemplu, universitățile își pot transmite online cursurile sau pot crea și stoca cursurile și le pot pune la dispoziție pentru utilizare ulterioară pentru studenți; universitățile pot utiliza săli de clasă virtuale precum *Second Life,* unde studenții și profesorii imită experiența din viața reală, păstrându-și rolurile. Toate aceste tipuri de interacțiune bazate pe tehnologie servesc unui scop comun - de a oferi și îmbunătăți învățarea într-un mediu egal, orientat către student și ancorat în realitate. Pentru a satisface așteptările studenților diverși și unici, universitățile în general și profesorii în special trebuie să se gândească la strategii de învățare disponibile pentru toți. Prin urmare, este foarte probabil ca utilizarea viitoare a Facebook-ului să fie redusă, deoarece există alte instrumente mai avansate și mai eficiente care ar putea atrage potențiali cursanți care ar putea fi mai puțin implicați, introvertiți sau pur și simplu incapabili să se prezinte la curs din cauza constrângerilor de timp și loc (Ractham & Firpo, 2011, p. 3).

În acest context, principalele provocări pentru universități implică optimizarea tehnologiilor interactive moderne (inclusiv Facebook ca principal instrument de învățare, fără a limita utilizarea altor platforme de socializare); atenuarea dezavantajelor și limitărilor inevitabile ale învățării interactive; implicarea administratorilor școlari pentru a aborda potențialele provocări (Piotrowski, 2015, p. 262). Cu alte cuvinte, utilizările viitoare ale Facebook ca instrument de învățare nu sunt privite separat, în comparație cu utilizările site-urilor de socializare în general. Principalul motiv pentru care Facebook pare a fi unul dintre cele mai populare dintre aceste site-uri în contextul educațional constă în prevalența și familiaritatea sa în rândul tinerilor.

În concluzie, am putea presupune că utilizările viitoare ale rețelelor de socializare în contexte educaționale nu se vor limita la Facebook ca instrument de învățare. Totuși, Facebook pare a fi unul dintre cei mai importanți adjuvanți ai interacțiunilor față în față, în principal datorită popularității sale în rândul tinerilor. Prin urmare, așa cum arată studiile de până acum, sunt necesare mai multe cercetări pentru a analiza

modul în care Facebook și alte site-uri de socializare ar putea fi utilizate ca părți ale practicii educaționale, „atât pentru a îmbunătăți experiența elevilor, cât și pentru a încuraja modalități mai noi de implicare și învățare a acestora (Prescott și colab., 2013, p. 4).

Metodologia cercetării

Metodă

Pentru a analiza perspectivele studenților cu privire la utilizarea Facebook ca instrument de învățare în mediul academic, am realizat o cercetare calitativă, respectiv 19 interviuri semi-structurate aprofundate. Toate interviurile au fost realizate în februarie și martie 2016.

Trei întrebări de cercetare ne-au ghidat:

ÎR1: Cum percep studenții schimbările aduse de Facebook în viața lor (academică)?

ÎR2: Care sunt percepțiile studenților cu privire la utilizarea Facebook ca principal mijloc de comunicare în mediul academic?

ÎR3: Ce cred elevii despre utilizarea prospectivă a Facebook-ului ca instrument de învățare?

Scopul nostru este triplu. În primul rând, suntem interesați să descoperim dacă și cum percep studenții schimbările aduse de Facebook în viața lor; accentul nostru este de a dezvălui transformările care ar putea apărea în viața academică a studenților, împreună cu utilizarea ridicată a Facebook la nivel personal. În al doilea rând, ne propunem să descoperim percepțiile studenților despre rolul jucat de Facebook ca mediu de comunicare în contextul educațional. În al treilea rând, dorim să explorăm perspectivele studenților asupra Facebook ca instrument de învățare.

Obiectivul principal al acestei lucrări este de a analiza perspectivele studenților cu privire la schimbările pe care le experimentează datorită integrării Facebook în

contextul academic, precum și opiniile lor cu privire la rolul actual și potențial jucat de Facebook atât ca instrument de comunicare, cât și ca instrument de învățare în învățământul superior.

Proiecta

Am realizat 19 interviuri semi-structurate și aprofundate cu studenți de la o universitate de dimensiuni medii din România. Interviurile au inclus întrebări despre utilizarea tehnologiei și a Facebook de către studenți, cele mai relevante schimbări pe care studenții le percep odată cu utilizarea Facebook, percepțiile lor cu privire la rolul Facebook ca mijloc de comunicare (între studenți și între profesori și studenți), precum și opiniile lor cu privire la utilizările viitoare ale Facebook în contextul educațional. Alte întrebări s-au referit la utilizarea actuală a Facebook în contextul academic; principalele avantaje și dezavantaje ale Facebook ca instrument de comunicare în mediul academic; legătura dintre Facebook și dezinformare la nivel academic, precum și percepțiile studenților cu privire la necesitatea utilizării predominante a Facebook pentru a facilita comunicarea în contextul educațional.

Eşantion

Eșantionul utilizat în acest studiu de cercetare include 19 masteranzi români (cu vârste cuprinse între 22 și 34 de ani) de la Școala Națională de Studii Politice și Administrative din București. Domeniile lor de studiu sunt fie managementul de proiect, fie comunicarea și relațiile publice. Toți au o serie de interese și hobby-uri diverse, cum ar fi fotografia, călătoriile, marketingul, dezvoltarea carierei, cititul, comunicarea politică, desenul, sportul, muzica, gătitul, literatura și afacerile. Toți au un cont de Facebook și îl accesează cel puțin o dată pe zi. Principala motivație pentru alegerea eșantionului nostru vine din ideea că studenții sunt principalii beneficiari ai rețelelor de socializare în general și de aceea ar trebui să analizăm cum percep ei rolul pe care îl joacă aceste platforme digitale în contextul educațional. Dacă rezultatele arată că studenții sunt interesați și găsesc mai multe avantaje decât dezavantaje în

utilizarea Facebook ca instrument de învățare/comunicare în mediul academic, atunci am putea concluziona că Facebook (sau orice altă platformă similară) ar putea fi una dintre cheile către studenți mai motivați și rezultate îmbunătățite ale învățării (Mostafa, 2015; Nkhoma et al., 2015; VanDoorn & Eklund, 2013).

Constatări și discuții

Percepțiile studenților asupra schimbărilor pe care Facebook le implică în viața lor academică

Principalele constatări dovedesc că toți respondenții percep schimbări semnificative datorită utilizării constante a Facebook-ului; unii dintre ei tind să fie mai conștienți de aceste schimbări, în timp ce alții par să fie mai puțin conștienți de acestea. Dincolo de o serie de schimbări care au avut loc în principal la nivel personal, studenții au menționat un număr destul de mare de schimbări semnificative aduse de Facebook în viața lor academică. Printre schimbările personale se numără apariția unui nou tip de consum de conținut media, care presupune conectivitate permanentă; o trecere serioasă de la interacțiunile și conversațiile față în față la cele preponderent online; posibilitatea de a desfășura o mulțime de activități pentru a evita plictiseala; posibilitatea de a găsi prieteni/profesioniști vechi și noi din același domeniu de activitate și de a menține relații bune cu oameni din diverse părți ale țării/lumii; oportunitatea de a-l utiliza pentru branding personal și planificare; accesul facil la informații; posibilitatea de a primi feedback aproape instantaneu de la alte persoane.

Este de remarcat faptul că aproape toate aceste schimbări sunt privite dintr-o dublă perspectivă. Pe de o parte, sunt văzute ca schimbări pozitive pentru care trebuie să mulțumim Facebook-ului și, pe de altă parte, sunt văzute ca dezavantaje inerente. De exemplu, faptul că Facebook schimbă tipul de consum de conținut media, implicând tot mai multă conectivitate, este considerat un posibil factor care provoacă iritare; accentul pus pe comunicarea online, mai degrabă decât pe conversațiile interpersonale și față în față, ar putea duce la scăderea implicației emoționale și, prin urmare, la interacțiuni de calitate scăzută; numărul mare de activități disponibile care

ar putea fi desfășurate pe Facebook ar putea reduce timpul investit în activități cognitive (de exemplu, cititul sau studiul); compararea permanentă cu activitățile pe care alte persoane le postează public ar putea duce la un sentiment de invidie și o atitudine răuvoitoare.

În ceea ce privește schimbările percepute de studenți în legătură cu viața lor academică, printre cele mai menționate se numără faptul că Facebook facilitează accesul la informații despre cursuri, materiale și teme (în principal prin utilizarea grupurilor închise de Facebook); Facebook creează conexiuni noi și puternice între colegi și între studenți și profesori, datorită faptului că oferă spațiu pentru schimbul de cunoștințe și feedback; Facebook le permite studenților să comunice cu ușurință cu colegii lor și cu instructorii sau alți profesori (care sunt destul de imposibil de contactat în contexte din viața reală); Facebook le permite studenților să trimită și să primească feedback aproape instantaneu cu privire la lucruri legate de cursuri, proiecte comune și interese.

Ideea că Facebook facilitează accesul la informație, în principal prin intermediul grupurilor închise, este menționată destul de des: „ *Cred că Facebook este una dintre cele mai accesibile surse de informare, unul dintre instrumentele care ar putea oferi informații în timp real despre curs și examen"* (Roxana, 23); *„Aici Facebook este foarte bun - ai acces facil la o informație și, în același timp, alte persoane pot avea acces la aceeași informație"* (Alexandru, 23); *„Nu pot face o distincție corectă între viața de dinainte de Facebook și viața de acum, dar este ceva legat de bogăția și ușurința accesării informațiilor"* (Andreea, 22); *„E foarte bine pentru că poți face grupuri închise [...]. De exemplu, noi ne-am făcut propriul grup, unde postăm informații sau aflăm lucruri noi și asta e mai bine pentru că aflăm totul mai repede decât să căutăm informații pe site, pierzându-ne printre toate linkurile de pe site"* (Andreea Gabriela, 22). Astfel, Facebook este văzut ca un instrument care oferă o anumită orientare în cadrul cantității imense de informații disponibile și, de asemenea, oferă un anumit tip de satisfacție (Park et al., 2009).

O altă schimbare menționată este aceea că Facebook creează conexiuni noi și

puternice între colegi și între elevi și profesori, datorită faptului că permite spațiu pentru schimbul de cunoștințe și feedback aproape instantaneu: *„Te poți simți mai aproape, mai atașat de profesor”* (Andreea Gabriela, 22); *„Nu am promovat niciun examen și eram foarte furioși în acele momente și erau niște lideri printre noi, am făcut niște liste pentru a relua examenul. Evident, se întâmpla orice, dar ne conectam ușor prin Facebook. Întreaga activitate era pe Facebook. [...] Deci, Facebook ne-a închis”* (Roberta, 22); *„Facebook ne ajută [...] să planificăm și să organizăm termenele limită, să găsim feedback, să ne oferim feedback unii altora”* (Adrian, 23); *„Pentru mine, rolul Facebook este de a [...] împărtăși lucruri cu adevărat interesante cu alte persoane [.] dacă ne gândim, de exemplu, la Piramida lui Maslow. Le facem o favoare celorlalți.”* (Emanuel, 23). Prin urmare, Facebook creează un sentiment de comunitate din care fac parte atât elevii, cât și profesorii, transformându-i în „prieteni” fără a fi prieteni adevărați (Irwin et al., 2012; Nkhoma et al., 2015).

Facebook le permite studenților să comunice cu ușurință cu colegii lor și cu instructorii sau alți profesori: *„Comunicarea este mai rapidă [...] Facebook permite un stil de comunicare mai rapid și mai eficient* ” (Florin, 22); „ *Putem comunica mai ușor unii cu alții și ne putem ajuta reciproc”* (Ioana, 22); *„Facilitează comunicarea student-student și profesor-student”* (Irina, 22); *„[...] Facebook a reușit să elimine acea barieră care te împiedică să intervii, să pui tot felul de întrebări, să interacționezi cu profesorul”* (Mădălina, 23); *„[...] prezența unor profesori populari în mediul online mi-a facilitat accesul direct la ei. Adică nu-i mai aștept la birou, pe coridoare, după cursuri”* (Radu, 25). Toate aceste opinii arată că comunicarea pe Facebook facilitează interacțiunile, eliminând toate barierele existente și, astfel, contribuie la un mediu de învățare mai egalitar (Kent, 2013; Piotrowski, 2015).

Alte răspunsuri interesante privind perspectivele asupra schimbărilor pe care Facebook le implică în viața academică a studenților includ faptul că Facebook a atenuat aspectele formale care caracterizează viața academică, apropiindu-le de activități informale, ușor tolerate de studenți: *„Facebook a făcut mai plăcută această zonă rigidă, această tranziție de la mediul academic la tineri”* (Roxana, 23). Mai

mult, Facebook a schimbat subtil ideea de comunitate la nivel academic; studenții actuali tind să perceapă legături mai puternice cu colegii doar datorită faptului că se simt parte „din aceeași barcă": *„Uneori, în momentele noastre de tristețe, adică în cele mai triste momente din viața de student - semestrul de examene - când simțeam că nu mai pot ține pasul, apelam la Facebook să văd dacă cineva postează ceva, dacă cineva se plânge și mă simțeam destul de bine văzând că mai era măcar o persoană care nu învăța, care făcea altceva"* (Cătălina, 22). Toate aceste răspunsuri sunt în concordanță cu cercetările anterioare care sugerează că Facebook ar putea fi perceput ca un instrument util în contexte educaționale, datorită popularității și familiarității sale în rândul tinerilor (Nkhoma et al., 2015; Piotrowski, 2015).

Un alt răspuns remarcabil cu privire la schimbările aduse de Facebook în viața academică a studenților se referă la ideea că această rețea de socializare a oferit posibilitatea dezvoltării unei multitudini de relații și, astfel, a lărgit experiența de comunicare a oamenilor: „ *Pot spune că Facebook a revoluționat comunicarea și a permis atâtor oameni să aibă relații, nu doar directe, ci și prin intermediul internetului. Este un instrument util în principal în scopuri de comunicare, iar apoi în scopuri educaționale"* (Sebastian, 34).

În ciuda tuturor acestor schimbări în principal pozitive, există și unele perspective negative cu privire la schimbările aduse de Facebook în viața academică a studenților. Un aspect negativ menționat în mod recurent de către studenți a fost acela că Facebook s-ar putea transforma uneori într-un instrument de distragere a atenției: *„Unul dintre principalele dezavantaje ale Facebook este că te poate distrage foarte ușor. [...] pot exista momente în care simți nevoia să te relaxezi și te irosești acolo timp de o oră"* (Mădălina, 23); *„Involuntar, după ce îți verifici activitatea academică, este cert că ești destul de distras de alte activități non-academice de pe Facebook"* (Ruxandra, 26); *„Facebook te distrage foarte ușor! Pentru că derulezi și derulezi și vezi o mulțime de videoclipuri, te uiți, urmărești oameni. Și într-o secundă, au trecut 30 de minute"* (Sabina, 23). Cu toate acestea, pe lângă potențialele efecte negative, cum ar fi provocarea uriașă cu care trebuie să se confrunte studenții pentru

a evita să fie distrași (în conformitate cu cercetările anterioare dezvoltate de Fewkes & McCabe, 2012), principalele constatări sugerează că schimbările pozitive aduse de Facebook în viața academică a studenților cântăresc mai mult.

Pe scurt, am putea presupune că aceste constatări privind percepțiile predominant pozitive asupra schimbărilor aduse de Facebook în viața lor academică ar putea fi folosite ca puncte de plecare pentru viitoarele proiecte de cursuri. Credem că schimbările predominant benefice percepute de studenți în ceea ce privește utilizarea Facebook în mediul academic ar putea reprezenta un pas înainte în dezvoltarea unor medii de învățare centrate pe student și, prin urmare, în îmbunătățirea rezultatelor studenților (Mostafa, 2015; VanDoorn & Eklund, 2013).

Percepțiile studenților despre rolul Facebook ca instrument de comunicare

Așa cum am menționat mai sus, o schimbare pozitivă frecvent menționată în ceea ce privește utilizarea Facebook în mediul academic a fost faptul că acesta ar putea facilita comunicarea atât între studenți, cât și între studenți și profesorii lor (în conformitate cu studiile de cercetare anterioare, dezvoltate, de exemplu, de Leaver & Kent, 2014). Majoritatea consideră comunicarea online prin Facebook ca un instrument eficient, dar opiniile sunt destul de împărțite între cele două niveluri în care se utilizează comunicarea - între studenți și între studenți și profesorii lor. Mai exact, studenții tind să perceapă unele diferențe în ceea ce privește atitudinea și comportamentul necesare în cadrul acestor două niveluri.

Referindu-ne la comunicarea dintre studenți, principalele constatări dovedesc că Facebook este un instrument bun și eficient, un facilitator al comunicării mai degrabă decât un inhibitor: *„Studenților le-ar putea fi ușor să ofere feedback pe Facebook, deoarece sunt atât de obișnuiți cu acest mediu și au o anumită dispoziție. Când te conectezi la Facebook, ești relaxat; ai o dispoziție care nu este neapărat prietenoasă, dar de-a dreptul relaxată"* (Andreea, 22); *„Este o platformă foarte bună unde comunicăm și ne putem organiza mult mai ușor"* (Ioana, 22). Comunicarea pe teme academice prin intermediul Facebook este considerată o plăcere, în principal datorită faptului că oferă comoditate și confort: „ *Este relaxant, gratuit și ușor. Este în*

concordanță cu toate opțiunile pe care le avem, ni se pare foarte ușor de utilizat, pentru că nu pierdem atât de mult timp în ambuteiaje, [...] evităm lipsa spațiului unde să ne întâlnim" (Mădălina, 23).

Pe de altă parte, există puțini studenți care optează pentru opinii mai moderate, în conformitate cu studiile de cercetare anterioare care au demonstrat că există o gamă largă de instrumente online care ar putea îmbunătăți experiența educațională (de exemplu, Ractham & Firpo, 2011). Aceștia tind să creadă că Facebook nu este singurul și cel mai eficient dintre toate instrumentele de comunicare utilizate în contexte educaționale: *„Evident, era un spațiu în care puteam comunica și avea un anumit tip de reacție, dar în comparație cu alte instrumente pe care le foloseam, cum ar fi grupurile de e-mail, mi se părea că comunicarea era mult mai puțin structurată, adică era greu de urmărit logica discuției"* (Adriana, 24).

Referindu-ne la comunicarea dintre elevi și profesori facilitată de Facebook, principalele constatări demonstrează că elevii tind să creadă că acest tip de comunicare este mai ușor pentru ei, mai convenabil și mai confortabil (în conformitate cu cercetarea dezvoltată de Kent, 2013; Piotrowski, 2015), dar, în același timp, își dau seama că există riscuri serioase sau efecte neintenționate care pot apărea ca urmare a comunicării online pe Facebook. De exemplu, unii elevi percep o posibilă neînțelegere a rolurilor tradiționale sau clasice ale profesorilor: „ *Ar putea exista riscul ca, fără intenție, elevul să înceapă să maltrateze relația dintre un elev și un profesor. [...] Nu cred că este în regulă dacă treci peste o anumită barieră într-o relație cu un profesor; într-adevăr, este un profesor, trebuie să oferi o anumită doză de respect, nu poți trece peste o anumită limită"* (Andreea, 22); *„Ca elev ești mai liber pe Facebook, poți comunica mai ușor, poate poți transmite ideile tale mai ușor, poate nu poți face asta față în față. Există și această problemă legată de nivelul de educație și cultural... Cred că profesorul are un nivel mult mai ridicat de cunoștințe, cultură și educație și te-ai putea simți cumva inferior"* (Andreea Gabriela, 22).

Totuși, ar putea exista o soluție pentru a evita situațiile neplăcute la acest nivel.

După cum sugerează o persoană intervievată, este mult mai bine să *„menții discuțiile administrative pe e-mail”* (Roberta, 22). Prin discuții administrative, ea înțelege cele legate de posibile explicații legate de note. Prin urmare, am putea concluziona că Facebook ar trebui utilizat cu precauție de către profesori, deoarece s-ar putea transforma cu ușurință într-o problemă problematică (Wankel & Wankel, 2012).

Referindu-se strict la beneficiile pe care elevii le obțin în urma utilizării acestui tip de comunicare cu profesorii lor, un intervievat oferă o opinie interesantă: *„Este mult mai ușor să vorbești cu profesorii pe Facebook; îți dă sentimentul că te diferențiezi cumva de ceilalți”* (Radu, 25). Cu alte cuvinte, acest tip de comunicare este considerat un instrument potențial pentru a face o impresie bună profesorilor; această constatare ar putea fi în concordanță cu ideea că Facebook permite oamenilor să își creeze o *personalitate online,* o identitate online, mai mult sau mai puțin diferită de cea reală, dar care ar putea funcționa ca un motivator pentru creșterea stimei de sine (Prescott, 2014). Pe de altă parte, un alt intervievat oferă perspectiva din cealaltă parte - din partea profesorilor: *„Mulți profesori au un cont de Facebook și preferă comunicarea pe Facebook pentru că, deși este destul de informală, cred că uneori acest stil informal te ajută să atragi atenția, să-l cunoști”* (Roberta, 22). Astfel, elevii percep că acest tip de comunicare destul de informală ar putea facilita apropierea lor de profesori și invers. Totuși, această idee de apropiere este discutabilă, deoarece este strâns legată de trăsăturile individuale de personalitate; pentru unii poate funcționa mai bine decât pentru alții - așa cum a spus un intervievat, prin comunicarea online (de exemplu, Facebook) *„[...] nu poți construi o emoție față de profesor”* (Adrian, 23).

Pe lângă ideea că Facebook ar putea facilita comunicarea între studenți și între studenți și profesorii lor, am inclus o scurtă analiză a conceptului de dezinformare care ar putea rezulta din utilizarea Facebook în contexte academice. Constatările generale arată că studenții nu percep că comunicarea pe Facebook duce automat la dezinformare, dar nu exclud această posibilitate, în principal datorită libertății pe care o implică Facebook *„Pentru că fiecare poate posta absolut ce dorește. Și dacă*

oamenii cred că este o sursă credibilă, deși nu este, atunci vor avea încredere în ei și aceasta este dezinformare" (Adrian, 23). Alte percepții sunt și mai proeminente în a-i învinovăți pe studenți înșiși pentru dezinformare: *„Dezinformarea vine de la studenți pentru că ei nu înțeleg pe deplin informațiile de la seminar și le postează pe grup așa cum le-au înțeles. De atunci, începe un fel de lanț [...] nimeni nu înțelege nimic, există dezinformare* " (Andreea Gabriela, 22).

Toate descoperirile noastre sunt în concordanță cu studiile de cercetare anterioare care arată că Facebook ar putea fi văzut ca un instrument eficient de comunicare în contextele academice (de exemplu, Asterhan & Hever, 2015; Demirbilek, 2015; Perez Mendez et al., 2014). Eficiența sa constă în faptul că permite răspunsuri rapide și concise, conectează grupuri mari de oameni și oferă spațiu pentru dezvoltarea unei relații strânse între profesori și studenți. Cu toate acestea, trebuie să observăm că aceste rezultate se referă doar la percepțiile studenților și ar putea fi foarte interesante pentru a fi considerate puncte de plecare pentru viitoare dezbateri care ar putea include perspectivele profesorilor asupra acelorași probleme.

Percepțiile elevilor despre rolul viitor al Facebook ca instrument de învățare

Principalele constatări demonstrează că Facebook este perceput de studenți ca un instrument de învățare eficient în prezent, care va fi utilizat și mai mult în viitor, dar nu exclude posibilitatea de a fi înlocuit cu alte instrumente (mai mult sau mai puțin similare): *„Va fi folosit în continuare, dar cred că se va opri la un moment dat... Nu cred că va rezista foarte mult, poate va apărea o rețea mai sofisticată"* (Andreea Gabriela, 22).

Alții consideră că, în viitor, Facebook sau orice altă rețea socială similară va fi utilizată cu succes în sala de clasă, dar nu ca instrumente unice. Mai exact, ei consideră utilizarea tot mai mare a Facebook ca instrument de învățare ca o platformă suplimentară (adică o platformă utilizată pentru a îmbunătăți metodele tradiționale de predare și învățare) care ar putea îmbunătăți experiența educațională: „ *Cred că Facebook ar putea fi utilizat cu succes în scopuri educaționale, dar nu cred că*

înlocuiește cu siguranță metodele tradiționale de învățare sau nu cred că asigură succesul unui anumit curs. Îmi mențin ideea că este foarte important [...] să păstrăm legătura cu studenții online, fie prin blog, e-mail sau Facebook, dar nu cred că Facebook este acel instrument esențial în acest context" (Adriana, 24).

Pentru a reduce disparitățile în percepțiile studenților cu privire la necesitatea dezvoltării sau proiectării unui instrument de învățare exclusiv în scopuri academice, aceștia oferă câteva soluții. De exemplu, sugerează crearea unor platforme care să fie utilizate strict în scopuri educaționale: „ *Pentru moment, Facebook este cel mai bun instrument, dar nu neg că poate veni cu unele îmbunătățiri în ceea ce privește comunicarea profesor-student. De exemplu, poate Facebook Students sau ceva de genul acesta, o ramură de Facebook care ar putea fi mai simplă, cu mai puține reclame și care ar putea facilita o abordare mai ușoară pentru mediul academic"* (Florin, 22). Urmând aceeași logică, alții optează pentru soluții la nivel instituțional; un intervievat sugerează necesitatea creării unei platforme la nivel instituțional, unde studenții și profesorii nu trebuie să scrie informațiile, ci să vorbească, ca în comunicarea față în față.

Pe scurt, viitorul Facebook ca instrument de învățare este privit prin prisma unei nevoi continue de adaptare a funcționalităților oferite de această platformă pentru a reduce posibilele rezultate negative (Piotrowski, 2015).

Ideea principală care ne reține atenția este că Facebook nu ar trebui văzut ca un instrument unic de învățare, iar instituțiile, profesorii și studenții ar trebui să fie deschiși să adopte alte instrumente potențiale pentru a facilita o experiență de învățare mai bună (Prescott et al., 2013).

Observații finale

Bazându-se în principal pe studii teoretice, rezultatele cercetării noastre demonstrează că Facebook ar putea fi considerat un jucător activ în viața academică a studenților. Datele din studiul nostru reprezintă dovezi pe care cercetătorii își pot

baza argumentele în favoarea utilizării Facebook ca instrument de învățare în mediul academic. Mai exact, studenții percep că Facebook este un instrument eficient pentru comunicarea cu colegii și profesorii; pentru a se ține la curent cu termenele limită ale cursului și alte informații; pentru accesarea materialelor cursului, a programei și a prezentărilor, precum și pentru partajarea de cunoștințe și informații cu alți studenți din aceeași comunitate.

Cele mai importante schimbări la nivel academic percepute de studenți cuprind atât aspecte pozitive, cât și negative ale aceleiași transformări. Studenții tind să fie destul de conștienți de faptul că schimbările de natură pozitivă ar putea determina rezultate negative. Mai mult, studenții tind să pună problemele de comunicare printre principalele schimbări implicate de Facebook la nivel academic. Conectivitatea permanentă, răspunsurile aproape instantanee, rapiditatea cu care se poate accesa platforma se numără printre numeroasele motive pentru care Facebook pare atât de apreciat de tineri în ceea ce privește aspectele educaționale. Astfel, această popularitate ridicată în rândul tinerilor, alături de caracterul său adecvat contextelor educaționale, ar putea fi câteva motive care alimentează ideea că Facebook ar putea continua să joace un rol și mai important în mediul academic. Cu toate acestea, trebuie să recunoaștem că Facebook nu este considerat singurul instrument care poate fi utilizat în contexte educaționale, ci una dintre platformele online posibile și viabile.

După cum arată rezultatele menționate anterior, rețelele de socializare (nu în special Facebook) ar trebui utilizate pentru a satisface, poate chiar mai bine, așteptările elevilor și, prin urmare, pentru a îmbunătăți procesul de învățare în ansamblu. Având în vedere cele de mai sus, putem concluziona că percepțiile elevilor sunt în favoarea acestui tip de activități de predare și învățare, care includ noile tehnologii, platformele digitale de comunicare și rețelele de socializare. Cu toate acestea, trebuie să observăm că acest lucru nu este suficient, deoarece mediul de învățare și predare nu se referă doar la elevi. Este imperativ ca profesorii înșiși să devină conștienți și să integreze o abordare de învățare mixtă, incluzând atât metode tradiționale (de exemplu, interacțiuni și cursuri față în față), cât și metode moderne

(de exemplu, rețele de socializare precum Facebook).

Referințe

Abedin, B. (2016). Răspândirea adoptării Facebook pentru managementul relațiilor cu clienții în Australia: Un studiu exploratoriu. *Journal of Organizational and End User Computing,* 28(1), 56-62.

Al-Bahrani, A. și Patel, D. (2015). Incorporarea Twitter, Instagram și Facebook în sălile de clasă de economie. *The Journal of Economic Education,* 46(1), 56-67.

Asterhan, CSC și Hever, R. (2015). Învățând din citirea discuțiilor de grup argumentative pe Facebook: Stilul retoric contează (din nou). *Computers in Human Behavior,* 53, 570-576.

Bee Choo, Y. și Abdullah, T. (2014). Conectarea, comunicarea și crearea de sens în drama shakespearieană prin intermediul Facebook. Prezentat la cea de-a 12-a ediție a Conferinței Internaționale Asia TEFL și a 23-a ediție a Conferinței Internaționale MELTA, Malaezia.

Beutelspacher, L. și Stock, WG (2011). Construcția și evaluarea unei platforme de învățare mixtă pentru învățământul superior. În R. Kwan, C. McNaught, P. Tsang, F. Lee Wang și K. Cheong Li (ed.), *Îmbunătățirea învățării prin tehnologie. Education Unplugged: Mobile Technologies and Web 2.0.* Hong-Kong, China: Springer.

Bourdieu, P. și Wacquant, L. (1992). *O invitație la sociologia reflexivă* . Chicago: University of Chicago Press.

ChanLin, L.-J. (2008). Integrarea tehnologiei aplicată în învățarea bazată pe proiecte în științe. *Innovations in Education and Teaching International* , 45(1), 55-65.

Crews, TB și Stitt-Gohdes, WL (2012). Incorporarea Facebook și Twitter într-un

proiect de învățare prin servicii în cadrul unui curs de comunicare în afaceri. *Business Communication Quarterly,* 75(1), 76-79.

Demirbilek, M. (2015). Rețelele sociale și feedback-ul colegial: Ce cred studenții cu adevărat despre utilizarea Wiki și Facebook ca platforme pentru feedback colegial? *Învățare activă în învățământul superior,* 16(3), 211-224.

Ellison, NB, Steinfeld, C. și Lampe, C. (2007). Beneficiile rețelei „Prieteni" de pe Facebook: Capitalul social și utilizarea de către studenți a site-urilor de socializare online. *Journal of Computer-Mediated Communication,* 12, 1143-1168.

Ellison, NB, Steinfeld, C. și Lampe, C. (2010). Strategii de conectare: Implicații asupra capitalului social ale practicilor de comunicare bazate pe Facebook. *New Media&Society* , 13(6), 873-892.

Escobar-Rodríguez, T., Carvajal-Trujillo, E. și Monge-Lozano, P. (2014). Factori care influențează avantajele percepute și relevanța Facebook ca instrument de învățare: o extensie a UTAUT. *Australasian Journal of Educational Technology,* 30(2), 136-151.

Fewkes, AM și McCabe, M. (2012). Facebook: instrument de învățare sau distragere a atenției? *Journal of Digital Learning in Teacher Education,* 28(3), 92-98 .

Fox, R. (2011). Practica tehnologică și schimbarea în educație. În R. Kwan, C. McNaught, P. Tsang, F. Lee Wang și K. Cheong Li (ed.), *Îmbunătățirea învățării prin tehnologie. Education Unplugged: Mobile Technologies and Web 2.0.* Hong-Kong, China: Springer.

Froget, JRL, Baghestan, AG și Asfaranjan, YS (2013). O perspectivă asupra utilizării rețelelor sociale și a gratificării. *Middle-East Journal of Scientific Research* , 15(1), 134-145.

Irwin, C., Ball, L., Desbrow, B. și Leveritt, M. (2012). Percepțiile studenților despre utilizarea Facebook ca resursă interactivă de învățare la universitate. *Australasian Journal of Educational Technology,* 28(7), 1221-1332 .

Kent, M. (2013). Schimbarea conversației: Facebook ca loc de desfășurare a

discuțiilor online în cadrul cursurilor din învățământul superior. *MERLOT Journal of Online Learning and Teaching* , 9(4), 546-565.

Kent, M. și Leaver, T. (Eds.). (2014). *O educație pe Facebook? Învățământul superior și cea mai mare rețea socială din lume.* New York: Routledge.

Kirschner, PA (2015). Facebook ca platformă de învățare: autostradă a argumentelor sau stradă fără ieșire? *Computerele în comportamentul uman* , 53, 621-625.

Lampe, C., Ellison, NB și Steinfeld, C. (2008). Schimbări în utilizarea și percepția Facebook. În *Proceedings of the 2008 ACM Conference on Computer Supported Cooperation Work* (pp. 721-730). New York.

Lawson, TJ, Kleinholz, SA și Boodle, JH (2011). Utilizarea Facebook pentru a conecta absolvenții, studenții actuali și cadrele didactice: Un ghid practic. *Teaching of Psychology,* 38(4), 265-268.

Leaver, T. și Kent, M. (2014). Facebook în educație: lecții învățate. *Digital Culture & Education* , 6(1), 60-65.

Ledbetter, AM și Mazer, JP (2014). Atitudinile față de comunicarea online atenuează asocierea dintre utilizarea Facebook și interdependența relațională? O extensie a teoriei multiplexității media. *New Media&Society* , 16(5), 806-822.

Ledbetter, AM, Mazer, JP, DeGroot, JM, Meyer, KR, Mao, Y. și Swafford, B. (2011). Atitudini față de conexiunea socială online și autodezvăluirea ca predictori ai comunicării pe Facebook și a apropierii relaționale. *Communication Research* , 38(1), 27-53.

Mason, R. și Rennie, F. (2008). *Manual de e-learning și rețele sociale. Resurse pentru învățământul superior* . New York: Routledge.

McCole, D., Everett, M. și Rivera, J. (2014). Integrarea Facebook în sala de clasă universitară: Percepțiile studenților și recomandările pentru cadrele didactice. *NACTA,* 58 (3), 244-249.

Mostafa, RB (2015). Implicarea studenților prin intermediul rețelelor sociale: Merită efortul? *Journal of Marketing Education,* 37(3), 144-159.

Moubarak, G., Guiot, A., Benhamou, Y., Benhamou, A. și Hariri, S. (2010). Activitatea rezidenților și a membrilor de familie pe Facebook și impactul acesteia asupra relației medic-pacient. *Journal of Medical Ethics,* 37(2), 101-104.

Nkhoma, M., Pham Cong, H., Au, B., Lam, T., Richardson, J., Smith, R. și El-Den, J. (2015). Facebook ca instrument în scopuri de învățare: Analiza factorilor determinanți care duc la îmbunătățirea învățării studenților. *Active Learning in Higher Education,* 16(2), 87-101.

Park, N., Kee, KF și Valenzuela, S. (2009). Imersiunea în mediul rețelelor sociale: grupuri Facebook, utilizări și satisfacții, precum și rezultate sociale. *CyberPsychology & Behavior,* 12(6), 729-733.

Perez Mendez, J., Le, K. și De La Cruz, J. (2014). Integrarea Facebook în sala de clasă: dileme pedagogice. *Journal of Instructional Pedagogies* , 13, 179-187.

Piotrowski, C. (2015). Aplicații pedagogice ale rețelelor sociale în educația de afaceri: perspectivele studenților și ale cadrelor didactice. *Journal of Educational Technology* , 43(3), 257-265.

Ponnudurai, P. și Jacob, TT (2014). Facebook: O trecere de la social la academic. *Procedia - Științe sociale și comportamentale,* 123, 122-129.

Prescott, J. (2014). Stilul de predare și atitudinile față de Facebook ca instrument educațional. *Active Learning in Higher Education,* 15(2), 117-128 .

Prescott, J., Stodart, M., Becket, G. și Wilson, S. (2013). Experiența utilizării Facebook ca instrument educațional. Educație pentru sănătate și asistență socială, preluat de la http://www.tandlonline.com/doi/lull/10.11120/hsce.2013.00033

Puhl, T., Tsovaltzi, D. și Weinberger, A. (2015). Integrarea discuțiilor de pe Facebook în seminarii pentru exersarea argumentării. *Computers in Human Behavior,* 53, 605-616.

Ractham, P. și Firpo, D. (2011). Utilizarea tehnologiei rețelelor sociale pentru îmbunătățirea învățării în învățământul superior: Un studiu de caz utilizând Facebook. În *Proceedings of the 44th Hawaii International Conference on System*

Sciences , preluat de la https://www.computer.org/csdl/proceedings/hicss/2011/4282/00/01-13-07.pdf

Robbie, D. și Zeeng, L. (2008). Implicarea rețelelor sociale ale studenților pentru motivarea învățării: Captarea, analiza și critica imaginii vizuale. *The International Journal of Learning,* 15(3), 153-160.

Toland, R. (2013). Facebook ca instrument de învățare. *Perspectives in Learning* , 14(1), 40-44.

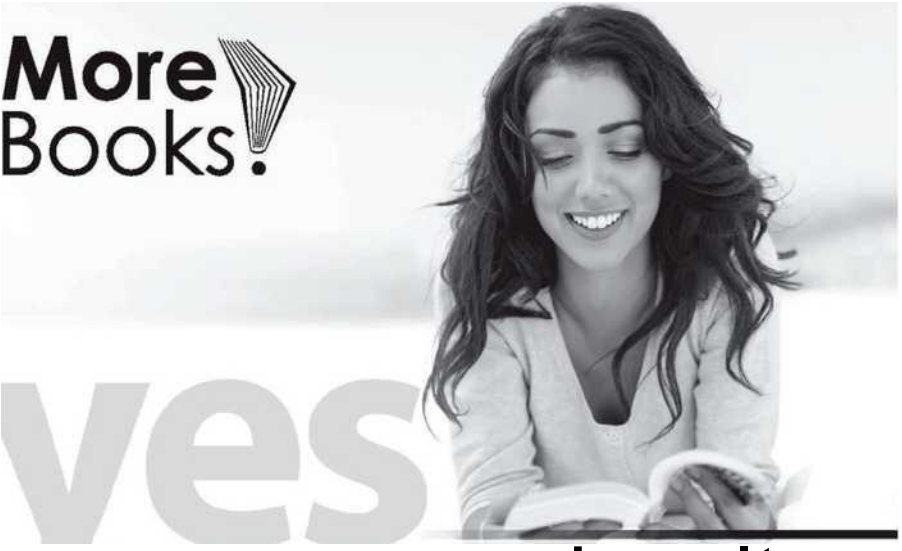
VanDoorn, G. și Eklund, AA (2013). Față pe Facebook: Rețelele sociale și potențialul de învățare și predare al comunicării simetrice și sincrone. *Journal of University Teaching & Learning Practice,* 10(1), 1-14.

Vitak, J. și Ellison, NB (2012). „Există o rețea pe care ai putea să o accesezi": Explorarea beneficiilor și a barierelor în calea schimbului de resurse informaționale și de sprijin pe Facebook. *New Media&Society,* 15(2), 243-259.

Wankel, LA și Wankel, C. (Eds.). (2012). *Comportament inadecvat online în învățământul superior. Tehnologii de ultimă generație în învățământul superior* . Bingley, Marea Britanie: Emerald Group Publishing Limited.

Whiting, A. și Williams, D. (2013). De ce folosesc oamenii rețelele sociale: o abordare bazată pe utilizări și satisfacții. * *Qualitative Market Research: An International Journal** , 16(4), 362-369.

More Books!



vreau mai multe cărți!

Cumpără-ți cărțile rapid și simplu online - la una dintre librăriile online cu cea mai rapidă creștere din lume! Ecologic datorită tehnologiilor Print-on-Demand.

Cumpără-ți cărțile online la

www.get-morebooks.com

Kaufen Sie Ihre Bûcher schnell und unkompliziert online - auf einer der am schnellsten wachsenden Buchhandelsplattformen weltweit!
Datorită imprimării la cerere, producția este ecologică și eficientă din punct de vedere al resurselor.

Cumpără cărți mai rapid online

www.morebooks.de

OmniScriptum Marketing DEU GmbH Heinrich-Bocking-Str. 6-8
D-66121 Saarbrücken
Fax: +49 681 93 81 567-9

info@omniscriptum.com
www.omniscriptum.com